




3 1761 11701855 6



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117018556>

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 1

Thursday, December 8, 1983
Monday, December 12, 1983
Tuesday, December 13, 1983

Chairman: Doug Lewis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 1

Le jeudi 8 décembre 1983
Le lundi 12 décembre 1983
Le mardi 13 décembre 1983

Président: Doug Lewis

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House
of Commons for the fiscal year ended March 31, 1983

CONCERNANT:

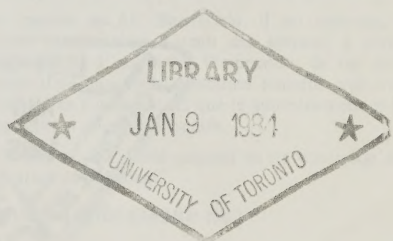
Rapport du Vérificateur général du Canada à la
Chambre des communes pour l'année financière
terminée le 31 mars 1983

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the
Thirty-second Parliament, 1983

Deuxième session de la
trente-deuxième législature, 1983

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Doug Lewis

Vice-Chairman: Norman Kelly

MEMBERS/MEMBRES

Beatty
Bloomfield
Dupras
Garant
Hovdebo
Lang
MacBain
Neil—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: Doug Lewis

Vice-président: Norman Kelly

ALTERNATES/SUBSTITUTES

Anguish
Clarke (*Vancouver Quadra*)
Desmarais
Ferguson
Gilchrist
Gourde (*Lévis*)
Maltais
Reid (*Kenora—Rainy River*)
Wright
Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

On Thursday, December 8, 1983:

Mr. MacBain replaced Mr. Desmarais.

On Friday, December 9, 1983:

Mr. Desmarais replaced Mr. Fisher.

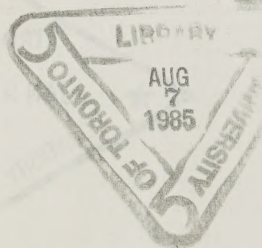
Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

Le jeudi 8 décembre 1983:

M. MacBain remplace M. Desmarais.

Le vendredi 9 décembre 1983:

M. Desmarais remplace M. Fisher.



MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, DECEMBER 8, 1983

(1)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:45 o'clock a.m. this day, for the purpose of organization.

Members of the Committee present: Messrs. Beatty, Bloomfield, Kelly, Hovdebo, Lewis, Neil and Yanakis.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. T.A. Wileman.

Witness: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams.

The Clerk of the Committee presided over the election of the Chairman.

Mr. Kelly moved, seconded by Mr. Bloomfield,—That Mr. Lewis do take the Chair of this Committee as Chairman.

The question being put on the motion, it was carried.

The Chairman, Mr. Lewis, took the Chair.

Mr. Hovdebo moved, seconded by Mr. Yanakis,—That Mr. Kelly be elected Vice-Chairman of this Committee.

The question being put on the motion, it was carried.

On motion of Mr. Hovdebo, it was agreed,—That the Chairman and Vice-Chairman plus one representative from each of the three parties represented in the House of Commons do compose the Sub-Committee on Agenda and Procedure.

On motion of Mr. Beatty, it was agreed,—That the Committee print 1,000 copies of its Minutes of Proceedings and Evidence for parliamentary distribution.

On motion of Mr. Bloomfield, it was agreed,—That the Chairman be authorized to hold meetings, to receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present provided that at least three (3) Members are present and that both Government and Opposition Parties are represented.

At 10:00 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

MONDAY, DECEMBER 12, 1983

(2)

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 12:00 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Lewis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Beatty, Kelly, Lewis and Neil.

Other Members present: Messrs. André, Berger, Blenkarn, Miss Carney, Messrs. Crosbie (*St. John's West*), Crosby, (*Halifax West*), Dantzer, Flis, Forrestall, Fulton, Hnatyshyn, Huntingdon, Jarvis, Kempling, Korchinski, Manly, McKenzie, Scott (*Hamilton—Wentworth*) and Wise.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 8 DÉCEMBRE 1983

(1)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics tient, ce jour à 9h45, sa séance d'organisation.

Membres du Comité présents: MM. Beatty, Bloomfield, Kelly, Hovdebo, Lewis, Neil et Yanakis.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: M. T.A. Wileman.

Témoin: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: M. E.R. Adams.

Le greffier du Comité préside l'élection du président.

M. Kelly propose, appuyé par M. Bloomfield,—Que M. Lewis assume la présidence du Comité.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

Le président, M. Lewis, ouvre la séance.

M. Hovdebo propose, appuyé par M. Yanakis,—Que M. Kelly soit élu vice-président du Comité.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

Sur motion de M. Hovdebo, il est convenu,—Que, outre le président et le vice-président, un représentant de chacun des trois partis représentés à la Chambre des communes, forment le Sous-comité du programme et de la procédure.

Sur motion de M. Beatty, il est convenu,—Que le Comité fasse imprimer 1000 exemplaires de ses procès-verbaux et témoignages à l'intention des parlementaires.

Sur motion de M. Bloomfield, il est convenu,—Que le président soit autorisé à tenir des séances, à entendre les témoignages et à permettre l'impression de ces derniers en l'absence d'un quorum, à condition toutefois que trois membres au moins y assistent, et que le gouvernement et les partis de l'opposition soient représentés.

A 10 heures, le Comité suspend les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE LUNDI 12 DÉCEMBRE 1983

(2)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos, ce jour à midi, sous la présidence de M. Lewis (président).

Membres du Comité présents: MM. Beatty, Kelly, Lewis et Neil.

Autres membres présents: MM. André, Berger, Blenkarn, M^{lle} Carney, MM. Crosbie (*Saint-Jean-Ouest*), Crosby (*Halifax-Ouest*), Dantzer, Flis, Forrestall, Fulton, Hnatyshyn, Huntington, Jarvis, Kempling, Korchinski, Manly, McKenzie, Scott (*Hamilton—Wentworth*) et Wise.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T. Wileman.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' permanent and provisional Standing Orders, the Committee met for the purpose of receiving a briefing.

After the briefing, Members asked questions.

At 1:20 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, DECEMBER 13, 1983

(3)

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:02 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lewis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Beatty, Bloomfield, Hovdebo, Kelly, Lewis and Neil.

Alternate Members present: Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*) and Maltais.

Other Members present: Miss Carney, Messrs. Crosby (*Halifax West*) and Hawkes.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. D.J. Deeks, Principal, Audit, Operations Branch.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' permanent and provisional Standing Orders, the Committee commenced consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1983.

Mr. Dye made a statement and, with the other witness, answered questions.

At 12:23 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement permanent et provisoire de la Chambre des communes, le Comité se réunit en vue d'un breffage.

Après le breffage, les membres posent des questions.

A 13h20, le Comité suspend les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 13 DÉCEMBRE 1983

(3)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 11h02, sous la présidence de M. Lewis (président).

Membres du Comité présents: MM. Beatty, Bloomfield, Hovdebo, Kelly, Lewis et Neil.

Substituts présents: MM. Clarke (*Vancouver Quadra*) et Maltais.

Autres membres présents: M^{lle} Carney, MM. Crosby (*Halifax-Ouest*) et Hawkes.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T.A. Wileman.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général; M. D.J. Deeks, directeur principal, Direction générale des opérations de vérification.

Conformément à son ordre de renvoi contenu dans le Règlement permanent et provisoire de la Chambre des communes, le Comité entreprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière qui prend fin le 31 mars 1983.

M. Dye fait une déclaration et, assisté par les autres témoins, répond aux questions.

A 12h23, le Comité suspend les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, 8 December 1983

• 0946

The Clerk of the Committee: Honourable members, there is a quorum.

The first item of business is to elect a chairman. I am ready to receive motions to that effect.

Mr. Kelly: I would like to move the name of a gentleman who has done an outstanding job in the short time that he has been with us: Doug Lewis, the Member of Parliament from Simcoe North.

Mr. Bloomfield: I would like to second that motion. I have not been a member all that long, but I would agree with my colleague that he has done a very good job, a fine job.

The Clerk: Are there any other motions?

It has been moved by Mr. Kelly, seconded by Mr. Bloomfield, that Mr. Lewis do take the Chair of this committee as chairman.

Is it the pleasure of the committee to adopt the motion?

Motion agreed to.

The Clerk: I declare the motion carried and Mr. Lewis duly elected chairman of this committee.

Mr. Lewis: Thank you very much. I appreciate your kind comments and I look forward to the position and the job that we have ahead of us. It should be interesting come Monday when the Auditor General's report comes down.

The next matter of business is to elect a vice-chairman.

Mr. Hovdebo: I nominate Mr. Kelly.

The Chairman: It is moved by Mr. Hovdebo that Mr. Kelly be nominated vice-chairman.

Are there any further nominations?

There being no further nominations, I guess we will declare ...

Motion agreed to.

The Chairman: Well, I am looking forward to working with you again in the forthcoming year.

Mr. Kelly: We are a dynamite team.

The Chairman: A dynamite team. Okay.

The next item on the agenda is to appoint a steering committee, and it is suggested that we continue with the same make-up as we have had before. I need a motion which would read: "that the chairman and the vice-chairman, plus one representative from each of the three parties represented in the House of Commons, appointed by the chairman after the usual

TÉMOIGNAGES*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 8 décembre 1983

Le greffier du Comité: Je vous signale que nous avons quorum.

Le premier article à l'ordre du jour est l'élection d'un président. Je suis prêt à recevoir les motions à cet effet.

M. Kelly: Je propose le nom de quelqu'un qui a fait un travail remarquable pendant la courte période où il a été avec nous: M. Doug Lewis, député de Simcoe-nord.

M. Bloomfield: J'appuie cette motion. Je ne suis pas député depuis tellement longtemps, mais je suis d'accord avec mon collègue, M. Lewis a fait un très bon travail, un excellent travail.

Le greffier: Avez-vous d'autres motions?

M. Kelly, appuyé par M. Bloomfield, a proposé que M. Lewis occupe le fauteuil présidentiel du Comité en qualité de président.

Est-ce que les membres sont d'accord pour adopter la motion?

La motion est adoptée.

Le greffier: Je déclare la motion adoptée et M. Lewis dûment élu président.

M. Lewis: Je vous remercie beaucoup. Je vous sais gré de vos bonnes paroles et je suis impatient d'occuper ce poste et d'aborder le travail que nous avons à faire. Il sera intéressant de débiter lundi avec le rapport du vérificateur général.

Le prochain article à l'ordre du jour est l'élection d'un vice-président.

M. Hovdebo: Je propose M. Kelly.

Le président: M. Hovdebo propose que M. Kelly soit nommé vice-président.

Y a-t-il d'autres mises en candidature?

S'il n'en a pas, nous allons, je crois déclarer ...

La motion est adoptée.

Le président: Eh bien, je suis très heureux de travailler avec vous pendant l'année qui vient.

M. Kelly: Nous sommes une équipe du tonnerre.

Le président: C'est bien cela, une équipe du tonnerre.

Le prochain article à l'ordre du jour est la nomination d'un Comité directeur. Il est proposé qu'il soit constitué comme auparavant. Il me faut une motion qui se lirait comme suit: Que le président, le vice-président et un représentant de chacun des trois partis représentés à la Chambre des communes, nommés par le président après les consultations d'usage, forment le sous-comité du programme et de la procédure.

[Text]

consultations, do compose the Subcommittee on Agenda and Procedure.

Mr. Yanakis: I so move.

The Chairman: Is it the pleasure of the committee to adopt the motion?

Motion agreed to.

• 0950

The Chairman: Okay. We also need a motion to . . .

Mr. Bloomfield: We should put you in as an official fundraiser for this committee.

The Chairman: A fund-raiser.

Okay. We also need a motion to print copies of the *Minutes of Proceedings and Evidence*, and the motion should read something like this: "That the committee print 1,000 copies of its *Minutes of Proceedings and Evidence* for parliamentary distribution." That has been adequate in the past.

Mr. Kelly: Who gets 1,000 copies of the minutes of the committee? One thousand copies is a lot of copies. Are they used?

The Clerk: We keep some in reserve and so on.

An hon. Member: You print 1,000. I know where we need 282.

Mr. Kelly: Do we send them to every member of Parliament?

Mr. Bloomfield: I am not against 1,000 copies if they are used, but I am against it if they are just stacked up somewhere.

Mr. Kelly: Do they go predominantly to the press or primarily to the press?

The Clerk: No, members and senators and officials here and some are kept in reserve.

Mr. Bloomfield: Well, members and senators will take about 400.

The Chairman: The clerk assures us that they are used.

I need a mover on that.

Mr. Beatty: I so move.

Motion agreed to.

The Chairman: Now, under Standing Order 65(7), committees are allowed by resolution to authorize the hearing and printing of evidence when a quorum is not present. Our quorum here is six members, and if we wish, we can pass a motion which, I believe, has been in effect before, and that motion is this: "That the chairman be authorized to hold meetings, to receive and authorize the printing of evidence, when a quorum is not present, provided that at least three members are present and that both government and opposition parties are represented."

[Translation]

M. Yanakis: Je propose cette motion.

Le président: Est-ce que les membres du Comité consentent à adopter cette motion?

La motion est adoptée.

Le président: Très bien. Il nous faut également une motion pour . . .

M. Bloomfield: Nous devrions vous nommer responsable officiel des souscriptions pour le Comité.

Le président: Responsable des souscriptions.

Très bien. Il nous faut également une motion pour faire imprimer des exemplaires des procès-verbaux et témoignages. La motion devrait se lire comme suit: Que le Comité fasse imprimer 1,000 exemplaires de ses procès-verbaux et témoignages pour distribution aux députés. Ce nombre a suffi par le passé.

M. Kelly: Qui reçoit ces 1,000 exemplaires des procès-verbaux du Comité? Il me semble que 1,000 exemplaires, c'est beaucoup. Est-ce qu'on les utilise?

Le greffier: Nous en conservons un certain nombre.

Une voix: Vous en faites imprimer 1,000. Je sais qu'on en a besoin de 282.

M. Kelly: Est-ce qu'on les envoie à tous les députés du Parlement?

M. Bloomfield: Je ne suis pas contre ce nombre, si les 1,000 exemplaires sont utilisés, mais si on doit les empiler quelque part, je ne suis pas d'accord.

M. Kelly: Est-ce qu'on les envoie le plus souvent ou avant tout à la presse?

Le greffier: Non, on les envoie aux députés et aux sénateurs ainsi qu'à des hauts fonctionnaires, et certains exemplaires sont conservés.

M. Bloomfield: Cela ne fait que 400 exemplaires pour les députés et les sénateurs.

Le président: Le greffier nous assure qu'ils sont utilisés.

Il me faut un motionnaire.

M. Beatty: Je propose cette motion.

La motion est adoptée.

Le président: Conformément au Règlement 65(7), les comités sont autorisés après résolution à tenir des séances et à permettre l'impression des témoignages à défaut de quorum. Nous avons un quorum de six membres; si vous le désirez, nous pouvons adopter une motion pour que ces six membres soient les mêmes que précédemment. Cette motion se lirait comme suit: «Que le président soit autorisé à tenir des séances, à recevoir et autoriser l'impression des témoignages, à défaut de quorum, pourvu qu'au moins trois membres soient présents et

[Texte]

Mr. Bloomfield: I so move.

Motion agreed to.

The Chairman: I do not have any other items of business, except to advise everybody that the Auditor General's report, barring another Speech from the Throne, will be tabled on Monday by the Speaker at 2.00 p.m. There will be a lock-up for all Members of Parliament from 10.00 a.m. until 12.00 noon. Actually, it will proceed right through until the Speaker tables it and we will have officials from the Auditor General's Office here. It will be in this particular room. We will have officials from the Auditor General's Office who can give us overviews and in depth reviews on the items that are referred to in the Auditor General's report.

He himself will be here at 12.00, and we can talk with him in camera until 2.00 p.m. Then on Tuesday morning at 11.00 it would be our thought that we call the Auditor General and have an open meeting in which he can formally or informally elaborate on his report, and at that time we could pose any questions we wanted to that would go on the record.

Mr. Hovdebo: Mr. Chairman, I am not going to be here. Could I send somebody?

The Chairman: What is the situation on research assistants in the lock-up?

The Clerk: They have never come before.

The Chairman: They have never come, or never wanted to come?

Mr. Hovdebo: Well, we have had them in the lock-up before. The last time we brought some people along, but they were with the members.

An hon. Member: What are the rules?

Mr. Hovdebo: Last year in the lock-up we brought people if we wanted to, but then we were here, and we brought them with us.

• 0955

The Chairman: Maybe we should check with the Auditor General. It is his ball game. We are just invited along. Maybe I could check with him and we will get back to you.

Mr. Beatty: I think certainly it would be useful for hon. members' research assistants, and it would certainly be useful for caucus research people to be allowed in.

Mr. Kelly: There is a difference between caucus research and members' assistants. You know, we sit as members and our assistants are an extension of ourselves, and I find that acceptable, but I would balk, frankly, at caucus research assistants of my own party or anyone else's party.

The Chairman: Stan.

[Traduction]

que les partis du gouvernement et de l'Opposition officielle soient représentés.

M. Bloomfield: La motion est adoptée.

La motion est adoptée.

Le président: Je n'ai pas d'autres questions à l'ordre du jour, sauf pour vous informer que le rapport du vérificateur général, à moins d'imprévu à la suite du Discours du trône, sera déposé lundi par le président de la Chambre à 14 heures. De 10 heures à 12 heures, tous les députés se réuniront dans cette pièce et ne pourront quitter les lieux. En réalité, ils ne pourront la quitter jusqu'à ce que le président dépose le rapport, et nous accueillerons également des représentants du Bureau du vérificateur général. La réunion aura lieu dans cette pièce-ci. Les représentants du Bureau du vérificateur général nous donneront un aperçu et les détails de certaines questions soulevées dans le rapport du vérificateur général.

Le vérificateur viendra lui-même à 12 heures, et nous pourrions lui poser des questions lors d'une réunion à huis clos jusqu'à 14 heures. Nous avons l'intention de convoquer le vérificateur général mardi matin à 11 heures pour une réunion publique. Il pourra ainsi officiellement ou officieusement apporter des précisions quant au rapport, et en même temps nous pourrions lui adresser nos questions aux fins du compte rendu.

M. Hovdebo: Monsieur le président, je ne serai pas présent. Puis-je envoyer quelqu'un?

Le président: Que fait-on habituellement des recherchistes lors d'une réunion où personne ne peut sortir?

Le greffier: Ils n'y ont jamais assisté.

Le président: Ils ne sont jamais venus ou ils n'ont jamais voulu venir?

M. Hovdebo: Ils nous ont déjà accompagnés; la dernière fois, ils sont venus en compagnie des députés.

Une voix: Que dit le Règlement?

M. Hovdebo: L'an dernier, nous avons amené des gens à cette réunion, s'ils le voulaient bien; ils sont venus avec nous.

Le président: Nous pourrions peut-être vérifier auprès du vérificateur général. C'est sa réunion, nous ne sommes qu'invités. Je vérifierai et vous dirai ensuite ce qu'il en est.

M. Beatty: Il serait certainement utile que les députés se fassent accompagner de leurs recherchistes, et que les recherchistes du caucus y viennent aussi.

M. Kelly: Il y a une différence entre les recherchistes du caucus et les recherchistes des députés. Nous siégeons en tant que députés et nos adjoints à la recherche sont une extension de nous-mêmes; leur présence est acceptable à mon avis, mais je serais un peu réticent, je vous l'avoue franchement, à faire admettre les recherchistes du caucus d'un parti, quel qu'il soit.

Le président: Stan.

[Text]

Mr. Hovdebo: The requirement last year, or was it the year before, I am just trying to remember, was that those people had to stay in until the tabling. That was the difference. The members could leave when they wanted to, but the people from the offices had to stay in until the tabling, which was an extra half an hour or so in most cases.

The Chairman: All right. But that would be strictly members' research assistants.

Mr. Beatty: Well, I do not think it makes any sense at all; obviously if caucus research were to have somebody, they would be there to serve all of the members from a particular side and could assist all of the members instead of simply one, and it would make sense to me that caucus research should be available, particularly in view of the fact that the Speaker deliberately tables the report in the House prior to Question Period, and it is entirely appropriate then that the various parties should have had researchers there who are available to assist all members. Either we have none or we open it up to caucus researchers as well, I would argue, and there is no difficulty in terms of security as long as the lock-up continues to 2.00 p.m.

Mr. Kelly: Well, you said you were going to talk with the Auditor General.

The Chairman: All right. I will get back to you and I will see that we have a consensus before we do anything. How is that? Okay?

Is there anything else to come before the committee?

All right, then I will adjourn the meeting . . .

Mr. Kelly: Before you do, has our research staff compiled any sort of clipping file on the reaction to the Canadair Report. I know that Michael Valpy wrote two columns on the report. Have there been others?

Mr. Eric Adams (Researcher): Yes. Mr. Chairman, the Library Clipping Service has been keeping a tab on each of these reports from all of the newspapers across the country.

Mr. Kelly: I would love to see them.

Mr. Adams: There have not been very many, unfortunately, but we do have them, and we will distribute them to the members.

The Chairman: I think that would be useful. Would you do that?

Mr. Adams: Yes.

The Chairman: Anything that I have heard has been favourable, so it looks like all that time was time well spent.

All right. I will adjourn the committee to the call of the Chair. Thank you very much.

[Translation]

M. Hovdebo: L'an passé, ou l'année d'avant, on exigeait, si je me souviens bien, que les gens restent sur place jusqu'à ce que le rapport soit déposé. C'était la différence. Le député pouvait quitter lorsqu'il le voulait, mais le personnel du bureau devait demeurer dans cette pièce jusqu'au dépôt du rapport, c'est-à-dire une demi-heure environ dans la plupart des cas.

Le président: Très bien. Cela vaut cependant seulement pour les chercheurs des députés.

M. Beatty: À mon avis, cela n'a pas de sens. Les chercheurs du caucus aident tous les députés d'un parti, et non un seul, il me semble donc normal qu'ils assistent à cette séance, étant donné surtout que le président de la Chambre dépose le rapport délibérément à la Chambre des communes avant la période des questions. Il me semble tout à fait normal que les divers partis profitent de la présence des chercheurs qui pourraient de cette façon aider tous les députés. Ou aucun chercheur n'est admis, ou on accepte également les chercheurs des caucuses. Cela ne pose pas de problème sur le plan sécurité en autant que personne ne quitte la pièce avant 14 heures.

M. Kelly: Vous avez dit que vous alliez en discuter avec le vérificateur général.

Le président: Très bien. Je vous ferai rapport et je veillerai à ce que nous ayons un consensus avant de décider quoi que ce soit. Est-ce que cela vous va? Très bien?

Y a-t-il d'autres questions à discuter?

Très bien, la séance est levée.

M. Kelly: Avant que vous ajourniez, est-ce que nos chercheurs ont constitué un dossier sur la réaction de la presse au rapport Canadair. Je sais que Michael Valpy a écrit un article à ce sujet. Y en a-t-il d'autres?

M. Eric Adams (chercheur): Oui. Monsieur le président, le service de découpages de presse de la Bibliothèque a tenu compte de tout ce qui a été écrit dans les journaux au pays à ce sujet.

M. Kelly: J'aimerais bien y jeter un coup d'oeil.

M. Adams: Il n'y en a pas eu beaucoup, malheureusement, mais nous les avons et nous allons les faire circuler parmi vous.

Le président: Ce sera utile à mon avis. Voulez-vous, s'il vous plaît, le faire?

M. Adams: Oui.

Le président: D'après ce que j'ai entendu, c'était favorable, il semble donc que le temps qui y a été consacré l'a été de façon fort utile.

Très bien. Je lève la séance jusqu'à nouvel ordre. Je vous remercie beaucoup.

*[Texte]**[Traduction]*

• 1102

The Chairman: Ladies and gentlemen, it is 11.00 a.m. There is a quorum present, and I will proceed with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders. The committee is commencing consideration of the 1983 report of the Auditor General of Canada.

I would like formally to welcome the witnesses, Mr. Kenneth Dye, Auditor General of Canada, and Mr. Raymond M. Dubois, Deputy Auditor General. We have all had an opportunity to review the report, although not in depth, and I know the committee wants to assess it on its own. As you are aware, it is our job to study your report and decide which areas we feel deserve concentration, and we will head into that in the new year.

I would like to ask you, Mr. Dye, to comment briefly on the Auditor General's report; specifically, I think it would be helpful to the committee if you could give us some idea of the areas in it which warrant a detailed examination by the Public Accounts committee and which emphasize the points you have been making, with the idea that we should prioritize them and do something for Parliament. Mr. Dye.

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): Thank you very much, Mr. Chairman. I am very pleased to be here in a public meeting to comment to Members of Parliament about the findings of my auditors. I must say I am impressed. It is not fair for me to toot my horn, but I would certainly acknowledge that the quality of the work of this office this year, I think, has been exceptional, and I am just very pleased to associate myself with this year's report.

Chapter 1 revisits some of the things your committee dealt with in some depth just recently with respect to financial statements. I am very pleased to see the interest by the media in discussing, or bringing to everyone's attention and following up on, my recommendations to you that economic reality should be very much evident in financial statements, rather than just trying to follow a legal form.

Again this year, I have commented on Crown corporations, and I would commend your Public Accounts committee on your Nineteenth Report and the Canadair reports. There are recurring problems in the Crown corporations—payments in advance of need, and guarantees without parliamentary approval. Those two issues—that is, the Crown corporations and the financial statements . . . Well, when you find those two combined, it would seem to me the sovereignty of Parliament is being threatened. I want your committee, Mr. Chairman, to take note of my concerns in those two areas.

We have done an interesting study this year in Chapter 2, under what we call "Constraints to Productive Management in the Public Service". I think there is some very thoughtful analysis in there made after many interviews with public servants, with private sector executives, with scholars and with members of the House; that is, members who are experienced in managing the public service.

Le président: Mesdames et messieurs, vu qu'il est 11 heures et que nous avons le quorum, nous allons entamer l'étude du rapport du vérificateur général du Canada pour 1983.

Je commence par saluer nos témoins, M. Kenneth Dye vérificateur général du Canada, et M. Raymond M. Dubois, vérificateur général adjoint. Bien entendu, nous n'avons pas encore eu le temps d'étudier le rapport en détail. Lorsque ce sera chose faite, nous déciderons quels chapitres méritent d'être étudiés de façon plus approfondie.

Je demanderai donc à M. Dye de bien vouloir nous donner un rapide aperçu du rapport en soulignant plus particulièrement les chapitres qui, à son avis, devraient être examinés en détail par le Comité des comptes publics.

M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président. C'est avec plaisir que je vous ferai part des conclusions que j'ai tirées des travaux effectués par mes vérificateurs. Sans vouloir me vanter, je dois avouer que j'ai été très impressionné par la qualité exceptionnelle du travail effectué cette année par mon bureau, et je n'hésite donc pas un instant à avaliser le rapport de 1983.

Le chapitre I traite d'une série de questions portant sur les états financiers, questions que le Comité avait justement étudiées tout récemment. J'ai constaté avec plaisir à ce propos que les médias avaient repris une recommandation insistant sur la nécessité de prendre en compte non seulement les formes juridiques mais également la réalité économique dans l'établissement des états financiers de la nation.

Comme à l'acoutumée, un chapitre du rapport est consacré aux sociétés de la Couronne. À ce propos je tiens à féliciter le Comité des comptes publics de son dix-neuvième rapport ainsi que des rapports consacrés à Canadair. Nous avons trouvé à nouveau les mêmes lacunes dans les sociétés de la Couronne, à savoir le fait que les paiements sont effectués avant terme et que des garanties sont consenties sans l'accord du Parlement. Ce double problème des états financiers et des sociétés de la Couronne porte atteinte à mon avis à la souveraineté du Parlement. Ce sont là deux problèmes hautement préoccupants.

Le chapitre II du rapport contient une étude intéressante intitulée «Entraves à une gestion efficace dans la Fonction publique». Ce chapitre contient des conclusions très intéressantes faites à l'issu d'une série d'interviews avec des fonctionnaires, des cadres du secteur privé, des universitaires et des députés ayant une expérience de la gestion de la Fonction publique.

[Text]

[Translation]

• 1105

I think the constraints chapter, with its three main findings that managers find at times that they would not get political support if they proposed expenditure reductions by cutting services or the level of service to the public, is a political constraint in productive management. Managers also find that they are overburdened with controls; there is too much bureaucratic red tape, too many forms, procedures—and that is an area of opportunity, I think, for the Parliament and government, and indeed the senior ministers, to take note of.

I think also managers find that they have few incentives and many disincentives to improve productivity.

So there is a challenge there and an opportunity to improve productive management even enough government is a complex place. I think it could be made less complex and there could be less red tape if the members of Cabinet and other policy-makers would buy into the notion that productive management is possible even though there are occasions when productive management does not produce votes.

There are three other government-wide studies: Chapters 3, 4 and 5 on evaluation, computers and forecasting. I do not want to take too much time at this particular meeting to deal with those, but I will bring them to the attention of your committee. They do have important messages about the process of program evaluation which your committee has taken particular interest in.

Over the years the program evaluation concepts have been maturing a bit, and although the whole process is yet fragile and maybe to some extent in its infancy, I think with the encouragement of your committee and the government we have a whole series of opportunities here to get a substitute for the private sector bottom line. I think program evaluation is going to be very useful to you Members of Parliament, and I ask you to consider the chapter.

In computers we comment that the systems tend to be maintained and a lot of effort is going into maintaining systems but there is a whole new world out there and we are not convinced that the government is ready to deal with the computers of the 1990s. It takes a long time to change direction.

Our forecasting chapter raises concerns over in the Ministry of Finance with respect to security and the documenting of their procedures.

If you go to the 11 comprehensive audits of different departments and agencies, I will just deal with five, I think, just to get through this quickly for your committee.

CEIC: We are concerned that the quality control in UIC and the quality assurance processes are not adequate. We think the commission does a good job issuing cheques, but we think considerable effort is needed to deter overpayments and there may not be enough money being spent on the prevention or deterrence of fraud as opposed to the searching for overpayments.

Ce chapitre relève trois obstacles principaux à une gestion efficace. Premièrement, lorsque les gestionnaires proposent de réduire les dépenses en supprimant ou en réduisant les services au public, ces propositions sont rejetées pour des raisons politiques. Deuxièmement, la gestion est entravée par la paperasserie administrative sous toutes ses formes. C'est un problème sur lequel le Parlement, le gouvernement et les ministres devraient se pencher.

Troisièmement, les gestionnaires ne sont pas encouragés à améliorer la productivité, bien au contraire.

L'amélioration de la gestion de la fonction publique offre donc un vaste champ d'action, malgré la complexité du problème. On pourrait fort bien réduire la paperasserie à condition que les membres du Cabinet et autres décideurs se prononcent fermement en faveur d'une gestion efficace, même si pareille mesure n'était pas toujours rentable au plan électoral.

Trois autres études portent sur l'ensemble du gouvernement, à savoir les chapitres 3, 4 et 5 consacrés à l'évaluation, à l'informatique et aux prévisions. Qu'il me suffise ici simplement de vous les signaler. Il y est question notamment de l'évaluation des programmes, question à laquelle votre comité s'est intéressé tout particulièrement.

Les notions d'évaluation des programmes ont enregistré certains progrès même si elles ne sont pas encore fermement implantées. Je pense néanmoins qu'avec l'encouragement du Comité du gouvernement, le principe de l'évaluation des programmes jouera éventuellement pour la fonction publique le rôle du bilan pour les sociétés du secteur privé. L'évaluation des programmes devrait également être fort utile aux députés, et j'attire donc tout particulièrement votre attention à ce chapitre.

Au chapitre de l'informatique, il est à signaler que le gros de l'effort semble porter sur le maintien des systèmes existants plutôt que sur l'implantation de la nouvelle génération d'ordinateurs des années 90. Or, il faut du temps pour changer d'orientation.

Au plan des prévisions, nous signalons un problème au ministère des Finances en ce qui concerne la fiabilité de leurs procédures et la façon dont celles-ci sont documentées.

Je dirai quelques mots concernant cinq des onze vérifications effectuées dans une série de ministères et agences du gouvernement.

D'abord, pour la C.E.I.C., la qualité du contrôle de la Commission d'assurance-chômage laisse à désirer. Les modalités d'établissement des chèques sont satisfaisantes, mais nous avons constaté qu'on ne consacre peut-être pas suffisamment de temps et d'efforts pour dépister les fraudes par opposition au temps consacré pour dépister les paiements excédentaires.

[Texte]

We believe there is inadequate monitoring of job creation projects and of counselling and placement, and we are concerned that the efficiency of the Canada employment centres is not measured or recorded. We think there are weaknesses in staff planning and training.

In the EM&R chapter, Chapter 9, we looked at 17 of 40 programs, a very large, complex area of government activity. It suddenly mushroomed in the last several years, and it is our view that the department has coped quite well in terms of administering the National Energy Program. We did not audit the effectiveness of the program and we are not commenting on the policy, whether it is good or bad politically, but I think we make significant comments on the 17 programs as to the quality of the administration.

In terms of managing the program as opposed to just administering it in accordance with the law—it is managed in accordance with the law of Parliament—we have reservations, concerns about the monitoring. We think there is much to be done in EM&R in terms of planning and monitoring and evaluating the effects of the National Energy Program. There is much to be done. There are some good questions to be asked. I refer you to paragraph 9.125, I think it is, where there is a whole series of questions in the chapter that we believe management should be asking of themselves. They cannot answer questions, which they should be answering in my view, in terms of Canadianization and the impact of these incentives in the oil-finding processes.

So I leave with you those questions. I think the department should be addressing those questions.

• 1110

The Petrofina thing is still with us for yet another year. We have yet to see the pre-acquisition documentation. In conversation with Mr. Hopper recently we were talking about the work they had done on post-acquisition—and three evaluations have been done which I have not yet seen. I continue to talk to Mr. Hopper. It is a frustrating exercise.

Parks Canada: We are concerned that decisions are taken on parks and sites without taking into consideration the future costs. With Gros Morne, for example, in Newfoundland, the decision on the cost was made but the implications of the downstream costs of maintaining the highways, the visitors' centres, etc. . . . those very expensive issues do not seem to be taken into account when Parks Canada is planning new parks.

We are not satisfied that the statistics for attendance or of economic impact are reasonably stated. We think they are susceptible to misinterpretation. We think they need better cost information in Parks Canada to help assess the results and help set fees for visitors' services.

We think a review of town sites and revenue policy is long overdue. There is a possibility that the headquarters staff do not serve the field staff and the public as effectively as they might.

[Traduction]

L'efficacité des centres canadiens de la main-d'oeuvre n'est pas suffisamment bien mesurée, notamment en ce qui concerne la création d'emplois ainsi que l'orientation et le placement des travailleurs. Nous avons en outre relevé des lacunes en ce qui concerne la planification à la formation du personnel.

Le chapitre 9 consacré au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources contient des études sur 17 des 40 programmes existants. Ce ministère a pris une ampleur énorme depuis quelques années et s'est fort bien acquitté de sa tâche en ce qui concerne l'administration du Programme énergétique national. Nous n'avons pas cherché à déterminer l'efficacité du programme ni à nous prononcer sur son bien-fondé; par contre, nous avons étudié la qualité de l'administration de 17 programmes du ministère.

Alors que la gestion du programme est bien conforme à la loi, nous avons par contre exprimé certaines réserves quant aux modalités de surveillance. Il reste encore énormément à faire pour mieux évaluer et contrôler les répercussions du Programme énergétique national. Ainsi, le chapitre 9.125 énumère toute une série de questions que la direction devrait se poser à ce sujet. Jusqu'à présent, les retombées de la canadienisation n'ont pas été suffisamment étudiées, pas plus que les résultats des stimulants accordés en vue de la prospection dans les régions pétrolifères.

Ce sont des questions auxquelles le ministère devrait essayer de trouver des réponses.

Le rachat de la société Petrofina est à nouveau à l'ordre du jour. Nous n'avons toujours pas pu consulter les dossiers qui ont précédé cette prise de contrôle. Lors d'un récent entretien que j'ai eu avec M. Hopper, il a été question de trois évaluations effectuées après la prise de contrôle, évaluations qui ne m'ont toujours pas été communiquées. Mes discussions avec M. Hopper sont parfois frustrantes.

En ce qui concerne Parcs Canada, des décisions ont été prises sans tenir compte des coûts futurs. Ainsi pour le parc Gros Morne à Terre-Neuve, on n'a pas tenu compte des coûts en aval, à savoir l'entretien des routes des centres de visiteurs, etc.. Parcs Canada ne semble pas tenir compte de ces postes très importants lorsqu'il s'agit d'essayer de créer un nouveau parc.

En outre les statistiques de fréquentation des parcs et leurs répercussions économiques ne sont pas bien présentées et elles peuvent donc facilement donner lieu à de fausses interprétations. Parcs Canada devrait avoir des données plus précises en ce qui concerne les coûts afin de pouvoir fixer en connaissance de cause les droits d'entrée des parcs.

Il est grand temps de revoir la politique de l'implantation des villes ainsi que la politique des recettes. Il se pourrait que le personnel du siège central n'appuie pas suffisamment les travailleurs sur le terrain et ne serve pas convenablement le public.

[Text]

Marine transport: That is really a chapter on the Coast Guard. We do not think the Coast Guard has analysed the needs of mariners, and thus we think it may have missed opportunities to do its job better and to save money. We do not think the Fleet Capital Investment Plan is well founded, and because marine transportation is heavily subsidized, the department looked at cost recovery in 1981, but no policy has been implemented yet. We think if they did go for cost recovery, that would significantly influence the demand for services; for example, ice-breaking, if mariners wanted to pay for the ice-breaker in front of them.

In Chapter 16 on Statistics Canada, we were impressed with the professional work and commitment by their employees to the management and the work done there. However, much remains to be done, in our view, in improving the management of the clerical staff and reviewing the classification of positions. That work is going on. I have been in touch with the Chief Statistician, and they have been very responsive to our comments. So I do not think that is one you may have an urgency for hearing, but I think your members should be aware of the chapter.

There were six other comprehensive audit chapters: the Office of the Commissioner of Official Languages; Department of Communications; Department of Labour; Secretariat of the Department of the Solicitor General; the National Library of Canada; and the Public Archives of Canada.

When I read over the findings of my auditors, I note and get alarmed by the lack of a sense of urgency. If you go through their many, many citations and instances in the report that indicate there may be a lack of a sense of urgency, I query whether the public service or the government understands that time is money; and I think a great deal of unnecessary time is wasted in getting on with projects. I have made a list. I have several pages of citations in this year's report. So noting that, after having read through all the work of my auditors, I have a long list of issues on matters where there does not seem to be a sense of urgency, issues that were addressed 11 years ago and not yet successfully dealt with. That is nonsense. We cannot afford to waste that much time when we are dealing with taxpayer dollars.

Chapter 17 is a different type of chapter from a comprehensive audit. There we have audit observations coming out of our annual attest and compliance work. Some of it this year is coming out of our preliminary survey of the Department of Public Works. Next year we will be probably reporting to you on DPW.

We would like to bring to the attention of your committee the spending in Crown corporations in advance of need. At Devco it was not only in advance of need, it was for purposes which Parliament probably did not intend. At VIA, there was significant spending in advance of need. At CN Marine we are concerned with the purchase of a ship from a shipyard. I think it was more than \$60 million—I will have to look at my notes—of funds paid in advance, before the ship is even being built.

[Translation]

Le chapitre sur le transport maritime est en fait consacré à la garde côtière. Celle-ci n'a pas suffisamment analysé les besoins des marins, ce qui l'empêche d'améliorer la qualité de ses services tout en économisant de l'argent. Le plan d'immobilisation maritime n'est pas suffisamment financé à notre avis; or le transport maritime étant en grande partie subventionné, il a été question en 1981 de faire payer les usagers, mais rien n'a été fait jusqu'à présent. Si l'on faisait effectivement payer les usagers, cela aurait certainement des répercussions sur la demande de services, en ce qui concerne, par exemple, le paiement pour les brise-glace.

Au chapitre 16 consacré à Statistique Canada, nous rendons hommage à la qualité de la gestion et du travail. Toutefois la direction du personnel de bureau et la révision de la classification des postes laissent encore beaucoup à désirer. Le statisticien en chef avec lequel je me suis entretenu a pris bonne note de toutes nos remarques. Ce n'est donc pas un problème très urgent à mon avis.

Nous avons effectué six autres vérifications détaillées, notamment celles consacrées au bureau du commissaire aux langues officielles, au ministère des Communications, au ministère du Travail, au secrétariat du ministère du Solliciteur général, à la Bibliothèque nationale du Canada et aux Archives publiques du Canada.

Je relève l'absence généralisée du sentiment d'urgence noté par le vérificateur. Les nombreuses allusions à ce fait sembleraient indiquer que le gouvernement, non pas plus que la Fonction publique, ne se rend compte que le temps, c'est de l'argent, si bien que l'on gaspille énormément de temps. Mon rapport contient plusieurs pages de cas de ce genre. Ainsi cette idée que rien ne presse est à l'origine du fait que des questions abordées il y a déjà 11 ans n'ont toujours pas été réglées, ce qui est inadmissible. Il ne faut pas oublier que c'est l'argent des contribuables que l'on gaspille ainsi.

Le chapitre 17 ne constitue pas une vérification détaillée. Ce chapitre contient notamment les conclusions provenant de nos vérifications annuelles. Ainsi cette année nous avons effectué une enquête préliminaire au ministère des Travaux publics, et l'année prochaine nous vous soumettrons sans doute un rapport à ce sujet.

Nous tenons par ailleurs à signaler à votre attention le fait que certaines sociétés de la Couronne engagent de l'argent plus tôt que nécessaire. En outre la Devco a engagé des crédits pour des dépenses qui n'avaient sans doute pas été approuvées par le Parlement. Et VIA Rail dépense également pas mal d'argent plus tôt que nécessaire. La CN Marine a versé une avance de 60 millions de dollars à un chantier naval, alors que la construction du bateau n'avait même pas été entamée.

[Texte]

There are two ITC-DREE types of notes. One is the \$200 motel sale—scandalous waste of public money. And the five DPW notes, with respect to paying for space we do not need, paying prices for space that may be too high . . . Before the committee gets into those issues, it may well be that you would like to have a departmental response. In Chapter 17, there is no departmental response as you find in the other chapters . . .

• 1115

Now, Mr. Chairman, that is a very brief overview. You asked what it is your committee might be able to deal with reasonably quickly. Not everything, the difficulty of a government, can be dealt with on a quick-fix basis, but you might like to look into the matters of a sense of urgency.

The money paid in advance of need—I am very concerned about that because significant dollars are . . . Last year we brought this to the attention of Parliament; it has happened again and I think it should stop. You might want to look at CEIC and the need to improve monitoring of job creation programs before new money is poured into those questions. At EMR, I think it is essential that monitoring commence before the programs finish. At Transport, you might want to look at the level of service to mariners, which could be possibly provided at a significantly lower cost or keep the cost the same and increase the level of service to mariners. And you may want to get into the DREE and DPW audit notes.

So I would be happy to respond to questions, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you very much, Ken. I would like to echo the comments that have been made yesterday and today about your report. I found it especially easy to read. I think that chapter on the matters of special importance and interest is something which makes it easy for every Member of Parliament to zero in on the areas that are of interest to him or her.

I have a list with regard to questioning. Miss Carney.

Miss Carney: Mr. Chairman, do I have five minutes or ten minutes as lead questioner? We usually have ten minutes on the lead.

The Chairman: That is fine, but we have Mr. Dye here today, and we have an hour and a quarter and nine members. So I will give you 10 minutes, and if you do not need the 10 minutes, if we are able to move on . . .

Miss Carney: Right.

The Chairman: —it would help everybody.

[Traduction]

J'ai deux remarques concernant le ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale. Il y a d'une part la vente du motel pour 200\$, ce qui est un gaspillage scandaleux des deniers publics. D'autre part, il y a les cinq notes du ministère des Travaux publics concernant des locaux dont nous n'avons pas besoin et dont les loyers sont probablement trop élevés . . . Avant que le Comité se penche sur ces questions, vous voudrez peut-être connaître la réponse du ministère. Vous ne trouverez pas au chapitre 17 la réponse du ministère comme c'est le cas dans les autres chapitres . . .

Monsieur le président, je vous ai donné un bref aperçu. Vous m'avez demandé de signaler les questions dont les membres du comité pourraient s'occuper assez rapidement. Étant donné la difficulté, nous ne pourrions pas trouver une réponse rapide à toutes les questions, mais vous voudrez peut-être vous pencher sur les questions les plus urgentes.

Les sommes versées par avance m'inquiètent étant donné l'importance . . . L'an dernier, nous avons signalé cela à l'attention du Parlement. Voilà que cela se répète et on devrait y mettre un terme. Vous voudrez peut-être vous pencher sur la question de la Commission canadienne de l'emploi et de l'immigration et sur la nécessité d'améliorer la surveillance des programmes de création d'emplois avant que de nouvelles sommes soient engagées. Au ministère de l'Energie, des Mines et des Ressources, je pense qu'il est essentiel de prévoir un mécanisme de surveillance avant que les programmes ne touchent à leur fin. Au ministère des Transports, il y a la question des services aux marins pour lesquels on pourrait faire baisser considérablement les coûts, ou que l'on pourrait augmenter en gardant les coûts au même niveau. Vous voudrez peut-être vous pencher sur les notes de vérification du ministère des Travaux publics et du ministère de l'Expansion économique et régionale.

Monsieur le président, je me ferai un plaisir de répondre aux questions.

Le président: Merci beaucoup, Ken. Je voudrais me faire l'écho des remarques qui ont été faites hier et aujourd'hui au sujet de votre rapport. Je trouve qu'il est de lecture particulièrement facile. Je pense que le chapitre sur les questions d'importance et d'intérêt particuliers permet aux députés de se concentrer particulièrement facilement sur les secteurs qui les intéressent davantage.

J'ai déjà la liste des gens qui veulent prendre la parole. Mademoiselle Carney.

Mlle Carney: Monsieur le président, ai-je droit à cinq ou à 10 minutes à titre de premier intervenant? D'habitude, c'est 10 minutes.

Le président: Je veux bien, mais pour poser des questions à M. Dye, nous disposons d'une heure et 15 minutes et il y a neuf noms sur la liste. Je veux bien vous donner 10 minutes si vous en avez besoin dans la mesure où nous . . .

Mlle Carney: Très bien.

Le président: . . . pouvons accommoder tout le monde.

[Text]

Miss Carney: Mr. Chairman, as I read the Auditor General's report, he is telling us that the National Energy Program, which comprises 40 programs and expenditures of at least \$5.3 billion, in effect has not been evaluated at all in terms of whether it is meeting the goals set out for it, which is Canadianization, self-sufficiency and fairness. Is that true that you are saying that \$5.3 billion is being spent without any real evaluation of whether it is working?

Mr. Dye: That is my concern. I do not think the data bases have been developed and I do not think the department itself is asking itself the questions that I raise in paragraph 9.125: the issues of total cost and benefits of Canadianization, progress towards achieving security of oil supply, the net effectiveness of the level of exploration activity, the success rate of discovery of economic oil and gas reserves since the inception of the program. They do not have the data base with respect to the success of the program in attracting small investors. They are not certain of the relative costs or expected contribution of oil self-sufficiency coming under the activities in the Beaufort and the Hibernia fields. They are not certain about the impact of Canadian control in the oil and gas industry by substituting foreign debt for equity. And I do not think they have truly considered the effectiveness of NEP funds invested in the exploration incentives compared with the possibility of spending similar kinds of dollars in conservation measures.

Miss Carney: I see. Is this unusual to spend over \$5 billion without evaluating whether it is working or not?

Mr. Dye: With regard to the concept of evaluation, I talked a few minutes earlier about its being possibly a substitute in the public sector for the private sector's bottom line. This concept is new, basically, in terms of the methodology. I would say the methodology is in place and they could have done it had they committed resources to evaluation. However, they did not. The department was given the challenge of implementing a lot of legislation in a big hurry—they did that. They got a program up and running—the administration of it—except in some minor areas. Probably, by public service standards, it is impressive that they got this whole thing up and going—people are paid on time, the right people get cheques. That does not deal with the question of the policy, but they are doing what Parliament told them to do.

Miss Carney: In terms of the Petroleum Incentive Administration, which translates into the PIP grants, I suppose, you point out that \$4.6 billion will have been paid out of that program by 1986, when it will be evaluated. It is my understanding that we have paid billions of dollars into that program to date and that no oil and gas reserves have been added to our reserves. Is that your understanding?

[Translation]

Mlle Carney: Monsieur le président, le rapport du vérificateur général nous indique que le programme énergétique national, qui comprend 40 programmes et des dépenses d'au moins 5.3 milliards de dollars n'a pas été évalué du tout pour que l'on vérifie s'il atteignait les objectifs, c'est-à-dire la canadienisation, l'autosuffisance et l'équité. Voulez-vous dire que l'on dépense 5.3 milliards de dollars sans se soucier de faire une véritable évaluation pour vérifier si le programme fonctionne?

M. Dye: C'est ce que je crains. Je ne pense pas que l'on ait de base de données et je ne pense pas que le ministère se pose les questions que je soulève au paragraphe 9.125: Quels sont les coûts et les avantages totaux de la canadienisation, quels sont les progrès réalisés pour atteindre la sécurité de l'approvisionnement en pétrole, quelle est l'efficacité nette des activités de prospection, quel est le taux de succès des découvertes de réserves de pétrole et de gaz rentables depuis le lancement du programme. On n'a pas de base de données concernant la réalisation d'un des objectifs du programme, qui était d'attirer les petits investisseurs. On ne sait pas quels sont les coûts relatifs ou les contributions nécessaires pour la réalisation de l'autosuffisance en ce qui a trait aux activités dans la mer de Beaufort et dans les gisements Hibernia. On ne sait rien de l'incidence du contrôle canadien de l'industrie du gaz et du pétrole que l'on compte atteindre en remplaçant les dettes étrangères par du capital-actions. Je ne pense pas qu'on ait étudié véritablement l'efficacité des fonds du PEN investis dans la prospection par rapport à la possibilité de consacrer ces sommes à des mesures de conservation.

Mlle Carney: Je vois. Est-il inhabituel de dépenser plus de 5 milliards de dollars sans évaluer les succès?

M. Dye: Tout à l'heure j'ai dit que la notion d'évaluation correspondait peut-être dans le secteur public à la ligne de départ du secteur privé. Cette notion est nouvelle du point de vue méthodologique. Je dirais que la méthodologie existe et que l'on aurait pu procéder à l'évaluation si on avait engagé des ressources à cette fin. On ne l'a pas fait cependant. Le ministère devait relever le défi de mettre en application un grand nombre de dispositions législatives en grande hâte. C'est ce qu'il a fait. On a créé et lancé un programme sauf dans certains secteurs mineurs. Il se peut que, d'après les normes de la Fonction publique, on puisse estimer les résultats impressionnants, car cela tourne, les gens reçoivent leur chèque à temps et reçoivent bien celui qui leur est destiné. Cela ne règle pas la question de la politique, mais ils ont fait ce que le Parlement leur a dit de faire.

• 1120

Mlle Carney: La Loi sur le programme d'encouragement du secteur pétrolier prévoit des subventions d'encouragement au secteur pétrolier, je suppose, mais vous signalez que 4.6 milliards de dollars auront été versés dans le cadre de ce programme d'ici à 1986, date à laquelle on prévoit une évaluation. Je crois comprendre que nous avons déjà versé des milliards de dollars dans le cadre de ce programme et que cela n'a pas ajouté de réserves en pétrole et en gaz à ce qui existait déjà. Êtes-vous d'accord?

[Texte]

Mr. Dye: I do not have knowledge of what specifically has been found, but Doug Deeks is with me—the auditor in charge. Maybe Doug could come to the table, Mr. Chairman . . .

The Chairman: Absolutely.

Mr. Dye: —and help me with the answer to that question.

Miss Carney: What I would like to know is: What have we got, to date, for the expenditure of the billions of dollars out of the PIP program? How many barrels or gallons of oil or gas have we added to our reserves with this open-ended program, which you say is essentially demand driven? You say in your report that the demand is potentially unlimited and you consider that the potential demand pattern and magnitude should be well controlled.

Mr. D.J. Deeks (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General): Mr. Chairman—thank you, Mr. Dye—I think that type of question, which is of an effective nature, coming out of that program, is one that should be directed to the department to assess. This is what we are getting at, from the program evaluation point of view . . .

Miss Carney: We were just told that there is no evaluation being done, so how do we know what we are getting for our money, for the expenditure of those billions of dollars?

Mr. Deeks: The program is establishing a knowledge of reserves, but I think, from the point of view of the results of the explorations, that is not related to my audit scope. We are looking at it from the point of view of the . . .

Miss Carney: We are constantly told in the industry that under the PIP program there is an opportunity for what I call gold plating, or even for abuse of the system. Two examples: In order to qualify for the PIP grants of 80¢, a company might bill for 5,000 feet of seismic, actually perform 3,000 feet, and then split the difference between the contractor and the seismic company. Did you find any evidence of that kind of fraud, or did you look for it? Is the nature of your audit such that you would be able to identify that kind of abuse?

Mr. Deeks: We did our normal audit of expenditures in accordance with generally accepted auditing standards and we did not find any abuse.

Miss Carney: Okay, but would you be able to identify that kind of abuse?

Mr. Deeks: That would require, possibly, an additional audit outside of the information we would have coming in with the PIP claims. But, in accordance with the evidence, the normal evidence coming in with the request for claims, and the auditing of the claims, we did not find any abuse. In addition, under our contribution program—which this is—there is the right of the department to audit the claimant. That process is being put into place. We audited to see that that process is being put into place. It has commenced and we will be following up on that.

[Traduction]

M. Dye: Je ne sais pas quelles découvertes ont été faites, mais Doug Deeks, qui est avec moi, s'est occupé de la vérification. Monsieur le président, peut-on demander à Doug de s'approcher de la table . . .

Le président: Tout à fait.

M. Dye: . . . pour qu'il m'aide à répondre à cette question.

Mlle Carney: Voici ce que je voudrais savoir: qu'avons-nous obtenu jusqu'à présent en retour des milliards de dollars dépensés dans le cadre du programme d'encouragement au secteur pétrolier? Combien de barils ou de gallons de pétrole ou de gaz se sont ajoutés à nos réserves grâce à ce programme non plafonné qui, comme vous le dites, est orienté essentiellement vers la demande? Vous dites dans votre rapport que la demande peut être illimitée et qu'on devrait peut-être envisager de la contrôler.

M. D.J. Deeks (principal, Direction de la vérification, bureau du Vérificateur général): Merci, monsieur Dye. Monsieur le président, je pense que cette question qui concerne l'efficacité du programme devrait être adressée au ministère. C'est exactement ce que nous signalons, du point de vue de l'évaluation du programme . . .

Mlle Carney: On vient tout juste de nous dire qu'il n'y a pas eu d'évaluation. Comment peut-on alors savoir ce que nous obtenons pour notre argent, pour les milliards de dollars dépensés?

M. Deeks: Le programme prévoit qu'on dresse la liste des réserves, mais le résultat de la prospection n'a rien à voir avec mon travail de vérification. Nous avons envisagé les choses du point de vue de . . .

Mlle Carney: Les gens du secteur nous disent constamment que le programme d'encouragement du secteur pétrolier offre la possibilité de se graisser la patte, permet des abus. Deux exemples: pour obtenir une subvention PESP de 80¢, une société fera peut-être une facture pour 5,000 pieds de prospection sismographique alors qu'elle n'en aura fait que 3,000 pieds; la différence est ensuite partagée entre l'entrepreneur et la société de sismographie. Avez-vous pu découvrir ce genre de fraude? Avez-vous cherché de ce côté-là? Votre vérification vous permet-elle de repérer ces abus?

M. Deeks: Nous avons fait une vérification habituelle des dépenses conformément aux normes de vérification acceptées et nous n'avons pas constaté d'abus.

Mlle Carney: Très bien. Pourriez-vous les repérer, le cas échéant?

M. Deeks: Je pense qu'il faudrait une autre vérification de renseignements que ne nous donnent pas les requêtes dans le cadre du PESP. D'après les preuves fournies, d'après ce que contiennent les requêtes, nous n'avons pas pu constater d'abus. D'autre part, notre programme de contribution, et c'en est un, prévoit que le ministère peut vérifier les requêtes. C'est ce qu'il fait. Nous avons vérifié que cela était fait. Le processus est amorcé et nous suivrons les choses de près.

[Text]

The Chairman: Is there an evaluation process in effect that enables the department to tell how many barrels of oil have been found through the PIP grant program?

Mr. Deeks: They are putting an evaluation process in place.

The Chairman: Putting.

Mr. Deeks: Yes.

The Chairman: So, it is not in place now.

Mr. Deeks: An evaluation . . .

The Chairman: When did the program start?

Mr. Deeks: The program started legally on January 1, 1980, legislated in 1982. There is a Program Evaluation Branch in the department . . .

The Chairman: Have they got their first report yet?

Mr. Deeks: On this? No, they have not.

Mr. Kelly: If I can just have a further supplementary: Were there no objectives for the PIP program clearly stated in the department?

Mr. Dye: Yes, there are. The objectives are set out, the policies are set out. What we are concerned about is that there is not enough monitoring . . . developed to tell Parliament and government whether or not the objectives are being met.

Mr. Kelly: What does the policy say, then? What is the stated objective of the PIP grants?

• 1125

Mr. Dye: I would have to ask Mr. Deeks if he has that handy. It is the other side of the kinds of question we are asking about: Canadianization, sufficiency of supply. These are the things we want to do.

Mr. Kelly: They may be the long-term objectives as a result of the policy, but I am asking about the specific objectives of the policy. That is what Miss Carney is criticizing and that is what I want to find out. What are the immediate short-term specific objectives of that policy you are criticizing in this report?

Miss Carney: Paying money to oil companies.

Mr. Dye: You would like me to reiterate for you the . . .

Mr. Kelly: No.

Mr. Dye: —objectives of the government in the National Energy Program, specifically the PIP program.

Mr. Kelly: The PIP program.

Mr. Dye: You want the objectives of the PIP program.

Mr. Kelly: The point Miss Carney is making is that \$5 billion has been spent and no additional oil reserves have been found. The point I am making is that that may be true, but it may not be relevant to the specific objectives of the PIP program. The specific objective may be to increase drilling or to get more companies up in the frontiers. That is the specific objective.

[Translation]

Le président: Y a-t-il un processus d'évaluation qui permette au ministère de savoir combien de barils de pétrole ont été découverts grâce à une subvention PESP?

M. Deeks: Le ministère est en train d'y veiller.

Le président: Il est en train de le faire.

M. Deeks: En effet.

Le président: Il n'existe donc pas actuellement.

M. Deeks: Une évaluation . . .

Le président: Quand le programme a-t-il été lancé?

M. Deeks: Le programme a commencé légalement le 1^{er} janvier 1980, mais les dispositions législatives ont été adoptées en 1982. Il existe une direction de l'évaluation des programmes au ministère . . .

Le président: A-t-elle présenté un premier rapport?

M. Deeks: Là-dessus? Non.

M. Kelly: Une question complémentaire: le PESP n'a-t-il pas fait l'objet d'objectifs très précis de la part du ministère?

M. Dye: En effet. Les objectifs ont été fixés et les politiques aussi. Nous nous inquiétons du fait qu'il n'y a pas assez de surveillance qui permette au Parlement et au gouvernement de déterminer si les objectifs sont atteints.

M. Kelly: Que dit la politique alors? Quels sont les objectifs fixés pour les subventions PESP?

M. Dye: Je vais demander à M. Deeks s'il a ces renseignements sous la main. C'est l'inverse des questions que nous posons sur la canadienisation et la suffisance de l'approvisionnement. Voilà ce que nous voulons obtenir.

M. Kelly: Il s'agit peut-être d'objectifs à long terme découlant d'une politique, mais je voudrais connaître les objectifs spécifiques de la politique. Voilà l'objet de la critique de M^{lle} Carney et c'est ce que je veux découvrir. Quels sont les objectifs spécifiques à court terme de cette politique que vous critiquez dans votre rapport?

Mlle Carney: Verser de l'argent aux sociétés pétrolières.

M. Dye: Vous voudriez que je vous répète . . .

M. Kelly: Non.

M. Dye: . . . les objectifs du Programme énergétique national du gouvernement, plus particulièrement des subventions d'encouragement du secteur pétrolier.

M. Kelly: C'est cela.

M. Dye: Vous voulez les objectifs du PESP, n'est-ce pas?

M. Kelly: M^{lle} Carney prétend que 5 milliards de dollars ont été dépensés et que l'on n'a pas trouvé de réserves pétrolières supplémentaires. Je prétends que c'est peut-être vrai, mais que cela n'a peut-être rien à voir avec les objectifs spécifiques du PESP. L'objectif spécifique peut être d'augmenter le forage ou d'inciter plus de sociétés à faire de la prospection dans les régions éloignées. C'est un objectif spécifique.

[Texte]

Now, you hope, by doing that, you will find more. You may or you may not. That is the gamble business always takes. So I am . . .

Miss Carney: Are you suggesting you spend \$5 billion under a National Energy Program without the view of actually finding oil and gas?

Mr. Kelly: No, that is your sincere hope, because there is enough evidence to suggest the stuff is up there.

Miss Carney: Could I have my last question?

Mr. Kelly: What I would like to find out is if PIP has a set of specific objectives which that PIP program is designed to meet and if you measured the performance of the program against those set standards and found it wanting.

Mr. Dye: Broadly, the Petroleum Incentive Administration has two major objectives: One is security of oil supply, and the other is opportunities for Canadians to participate in their oil and gas industry. My auditors have found there is no data base in order to give parliamentarians or government any sort of analysis of whether or not those two major objectives are being addressed. There is no data base; there is no monitoring. We believe the monitoring should be in place before the program closes down in order that appropriate adjustments can be made if they are required.

Right now, they are intending to do a program evaluation in 1986. I think the majority of the programs end in 1985. Too little, too late.

Mr. Kelly: Thank you.

The Chairman: One last quick question to Miss Carney and then over to Mr. Kelly again.

Miss Carney: You point out that for the second year in a row you have been unable to get Petro-Can to tell you exactly what was the value of the assets purchased in the Petrofina acquisition, for which we taxpayers paid \$1.7 billion. I refer you to page 329, paragraph 9.196.

You say in paragraph 9.196 that you have been told by a senior official of Petro-Canada that a pre-acquisition commercial evaluation was undertaken, but it has still not been made available to you; in other words, we still do not know what the real worth was of the assets purchased for \$1.7 billion and we do not know what it is now, and you mentioned we cannot tell if we had value for money achieved.

My simple question is: Considering this was taxpayers' money and considering there was clear evidence that the foreign shareholders of Petrofina benefited greatly from this purchase, what reason does Petro-Canada give you for not giving you this information?

Mr. Dye: Petro-Canada takes the position . . . I should ask Mr. Hopper to speak for himself, but my understanding is that they believe they are a Crown corporation. They have a mandate to operate their corporation in accordance with commercial standards in the oil industry, and they would

[Traduction]

On peut supposer qu'ainsi on découvrira plus de pétrole. C'est une possibilité. C'est le risque que les entreprises courent constamment. Alors . . .

Mlle Carney: Vous voulez dire qu'on dépense 5 milliards de dollars dans le cadre du Programme énergétique national et que ce n'est pas pour découvrir du pétrole et du gaz?

M. Kelly: Non. C'est ce qu'on espère parce que tout porte à croire que les gisements existent.

Mlle Carney: Puis-je poser ma dernière question?

M. Kelly: Je voudrais savoir si on a établi des objectifs spécifiques pour le PESP et si, en les comparant aux réalisations, les résultats sont probants ou non.

M. Dye: Essentiellement, l'Administration des mesures d'encouragement du secteur pétrolier a deux objectifs majeurs: tout d'abord assurer la sécurité de l'approvisionnement en pétrole et, d'autre part, fournir aux Canadiens l'occasion de participer au secteur du pétrole et du gaz. Mes vérificateurs ont découvert qu'il n'y a pas de base de données permettant aux parlementaires ou au gouvernement de vérifier si ces deux objectifs majeurs ont été atteints. Il n'y a pas de base de données et il n'y a pas de surveillance. Nous pensons que la surveillance devrait être faite avant la fin du programme afin que des rajustements soient faits au besoin.

Pour l'instant, on a l'intention d'évaluer le programme en 1986. Je pense que la majorité des programmes se termineront en 1985. Ce sera trop peu, trop tard.

M. Kelly: Merci.

Le président: M^{lle} Carney peut poser une dernière courte question et ce sera ensuite à M. Kelly.

Mlle Carney: Vous dites que, deux ans d'affilée, vous n'avez pas pu obtenir de Petro-Canada des chiffres sur la valeur des actifs achetés lors de l'acquisition de Petrofina qui a coûté aux contribuables 1.7 milliard de dollars. Je voudrais que vous vous reportiez à la page 349, au paragraphe 9.196.

Vous dites dans ce paragraphe que les cadres de la société Pétro-Canada vous avaient dit qu'une évaluation commerciale de pré-acquisition avait été faite mais qu'on ne voulait pas vous en donner les résultats. En d'autres termes, nous ne savons pas quelle est la véritable valeur des actifs achetés au coût de 1.7 milliard de dollars et nous ne savons pas quelle en est la valeur actuelle. Vous avez dit que vous ne pouviez pas nous dire si nous avions obtenu la valeur correspondant à l'argent dépensé.

Voici ma question: étant donné que l'argent des contribuables a été dépensé et étant donné qu'il est évident que les actionnaires étrangers de Petrofina ont bien profité de cet achat, pourquoi Petro-Canada refuse-t-elle de vous donner ces renseignements?

M. Dye: Petro-Canada dit que . . . Je devrais demander à M. Hopper de répondre mais, si j'ai bien compris, Petro-Canada se considère comme une société de la Couronne. Son mandat est d'administrer la société suivant les normes commerciales du secteur pétrolier et ils préféreraient ne pas révéler ces renseignements parce que cela pourrait servir contre eux.

[Text]

prefer not to give us this information because it puts them in a bit of a glass bowl.

My view is that it is the same taxpayer dollar whether it is a department, an agency or a Crown corporation, and I believe the taxpayers of Canada are entitled to information with respect to whether or not there was due regard for economy in that purchase.

The Chairman: Thank you. Mr. Kelly.

Miss Carney: So they do not feel they are accountable to Parliament.

Mr. Kelly: Is she wants to go on, if she has more questions . . .

Miss Carney: No, that was all. I just wanted to . . .

• 1130

Mr. Kelly: The media and the general public look forward to your reports because they seem to be a compendium of horror stories that fascinates everyone. Yet, in your preface you indicate that despite those stories, despite the wastefulness that is apparently inherent or endemic in the system—and I am quoting now:

Canada is now regarded internationally as a leader in the difficult and complex task of achieving greater accountability in government.

Mr. Dye: I believe that to be the case. I think our activities in this country are looked to by other major industrialized nations to determine what they might borrow from our domestic system and use in their system. The PEMS concept, I think, has validity and use in other places. Our program evaluation activities are just really getting under way, but again, are probably looked on with some sense of amazement by some industrialized nations in that they have not got that far along. If you look at what we do in my office in comprehensive auditing, the world is watching what we do.

So Canada does show leadership roles, and although I am not asked to by Parliament—Parliament does not ask me to give a balanced view; they ask me to talk about where things are not in good order—I think when you are dealing with public money, you have to look at the broader . . .

Mr. Kelly: So are you a doctor who can only report ill health?

Mr. Dye: If you interpret it very negatively, the Act would say to only comment on ill health.

Mr. Kelly: You have been widely reported in the press as saying the government lacks the will to redress these problems, and yet, if we are considered to be a leader among governments in developing accountability systems, surely that role has been displayed; otherwise, we would not be in a leadership position.

[Translation]

A mon avis, qu'il s'agisse d'une société de la Couronne, d'un organisme ou d'un ministère, l'argent du contribuable est toujours l'argent du contribuable et je pense que ce dernier peut exiger des renseignements pour vérifier si cet achat a été fait de la façon la plus économique.

Le président: Merci. Monsieur Kelly.

Mlle Carney: Ils estiment donc qu'ils n'ont pas de compte à rendre au Parlement.

M. Kelly: Si elle veut poursuivre, si elle a d'autres questions . . .

Mlle Carney: Non, j'ai terminé. Je voulais tout simplement . . .

M. Kelly: Les médias et le grand public attendent vos rapports avec impatience car ils semblent fascinés par toutes les histoires d'horreur qu'on y raconte. Cependant, dans votre préface, vous dites que, malgré ces histoires-là, malgré le gaspillage qui semble inhérent au système, vous dites donc, et je cite:

Le Canada est maintenant considéré, sur la scène internationale, comme un chef de file en raison des progrès considérables qu'il a réalisés pour atteindre cet objectif difficile et complexe qu'est le principe de la responsabilité financière au gouvernement.

M. Dye: C'est ce que je pense. Ce que nous faisons au Canada inspire bon nombre d'autres pays industrialisés qui se demandent dans quelle mesure ils pourraient emprunter et adapter à leur propre situation certains éléments de notre système. Notre SGPD peut, je crois, être utilisé dans d'autres pays. Nous venons d'entreprendre nos activités d'évaluation des programmes, et je crois que cela surprend beaucoup certains pays industrialisés, car ils sont loin d'avoir été jusque là. En ce qui concerne les vérifications intégrées que réalise mon bureau, croyez-moi, le monde entier nous observe.

Le Canada est donc un chef de file dans ce domaine, et je tiens à l'affirmer, même si le Parlement ne me demande pas de donner une opinion impartiale; en effet, il me demande de lui signaler ce qui ne va pas, mais, quand il s'agit de deniers publics, il faut envisager un contexte plus global . . .

M. Kelly: Si je comprends bien, vous ne pouvez être que le médecin qui doit se contenter de rapporter toute maladie quelconque?

M. Dye: Si vous interprétez cela très négativement, la loi me demande uniquement de repérer les anomalies.

M. Kelly: Selon un grand nombre de journalistes, vous auriez déclaré que le gouvernement n'a pas la volonté nécessaire pour corriger tous ces problèmes; or, si nous sommes considérés comme un chef de file à l'étranger en ce qui concerne la mise en place de systèmes garantissant la responsabilité financière, il faut que ce soit justifié, sinon nous n'aurions pas cette réputation.

[Texte]

Mr. Dye: If the government believes that is the extent of their will, I would suggest to them there is a great deal of opportunity left to them to do a much better job yet. It can improve on a good thing.

Mr. Kelly: In the chapter headed "Matters of Special Importance and Interest", which I thought was a fascinating chapter, you are arguing that parliamentarians and others who are involved in the decision-making process, in and outside of government, must have an accurate presentation or rendering of where, financially, the Government of Canada is at any particular time, because it is from that knowledge that certain decisions flow. Is that correct?

Mr. Dye: Yes, I believe that to be.

Mr. Kelly: In paragraph 1.22, for example, you say: there is a direct link between parliamentarians' awareness of the magnitude of the annual deficit and the policies they agree to.

I was wondering if that type of argument may appear more attractive in theory than it does in practice, because I am not too sure governments . . .

Mr. Dye: I believe it is true.

Mr. Kelly: To know is to do, and I am not too sure that is always the case in an individual's life or in the life of a government.

Mr. Dye: Could I quote from the Minister of Finance?

Mr. Kelly: Oh, please do not!

Mr. Dye: Then I will not. I think I could persuade some of the . . .

Mr. Kelly: Can you scrub that from the record?

Mr. Dye: Members of Parliament need good financial information on which to make financial decisions. They do not have it. They do not have it all in one place. All the data is there, I think. You can find it in bits and pieces if you are pretty good at accounting.

I would suggest to you that the average member of the House of Commons does not want to take the time to build the financial statements. He should expect the government to do it for him, and I think they can. Now, the government takes the position that they want to have a set of financial statements in a legal form, and they have achieved that. What I would say is: Do that, but also then, bring it all together in some sort of meaningful package so that not only parliamentarians but Canadians generally can understand where this country was, where it is and where it is going.

Mr. Kelly: Have the reforms of the estimates not done that or attempted that?

Mr. Dye: The estimates help, particularly Part III's, but in my view the financial statements of this country do not present fairly the finances of this nation. In fact, I believe they are misleading.

[Traduction]

M. Dye: Si le gouvernement estime avoir fait tout ce qu'il pouvait, je lui réponds qu'à mon avis, il pourrait faire encore beaucoup de choses pour améliorer la situation. Rien n'est parfait, on peut toujours apporter des améliorations.

M. Kelly: Au chapitre intitulé «Questions d'une importance et d'un intérêt particuliers», qui est d'ailleurs extrêmement passionnant, vous prétendez que les parlementaires et autres membres du processus décisionnel, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement, doivent avoir une idée très précise de la situation financière du gouvernement du Canada, à quelque moment que ce soit, car c'est à partir de ces connaissances qu'ils peuvent prendre les décisions qui s'imposent. C'est exact?

M. Dye: Oui, c'est ce que je pense.

M. Kelly: Au paragraphe 1.22, par exemple, vous dites:

Il est certain qu'il existe un lien direct entre la perception qu'ont les membres du Parlement de l'ampleur du déficit annuel et les politiques qu'ils acceptent.

Je me demande si ce genre d'argument ne serait pas plus séduisant en théorie qu'en pratique, car je ne suis pas convaincu que les gouvernements . . .

M. Dye: Je suis convaincu que cette affirmation est valable.

M. Kelly: Certes, savoir c'est agir, mais je ne suis pas convaincu que ce soit toujours le cas, aussi bien pour un simple particulier que pour un gouvernement.

M. Dye: Puis-je citer une affirmation du ministre des Finances?

M. Kelly: Surtout pas.

M. Dye: Dans ce cas, je ne le ferai pas. Je pourrais persuader . . .

M. Kelly: Pouvez-vous supprimer cela de la transcription?

M. Dye: Les députés et sénateurs ont besoin d'information financière très précise pour pouvoir prendre les décisions qui s'imposent. Or, ils ne les ont pas. En tout cas, elles ne sont pas regroupées, alors qu'à mon avis, ce serait tout à fait possible de le faire. Un bon comptable pourra les trouver, par çà, par là.

A mon avis, le simple député n'a pas le temps de préparer lui-même des états financiers, et attend tout simplement que le gouvernement le fasse pour lui. Le gouvernement a décidé de faire préparer des états financiers officiels et conformes à la loi, et il y est parvenu. Toutefois, à mon avis, on pourrait encore améliorer ces états financiers pour que, non seulement les parlementaires, mais aussi le grand public, puissent comprendre ce qui se passe.

M. Kelly: Le nouveau format des prévisions budgétaires n'a pas permis d'atteindre cet objectif?

M. Dye: Cela y contribue, surtout la Partie III, mais à mon avis, les états financiers de notre pays ne sont pas une représentation fidèle de la situation financière de notre pays. En fait, j'estime qu'ils induisent même en erreur.

[Text]

Mr. Kelly: That is assessing the status from Olympian heights, is it not?

[Translation]

M. Kelly: Ne pensez-vous pas que vous portez ce jugement de vos hauteurs olympiennes?

• 1135

Mr. Dye: I am trying to look at it from a reasonable point of view of having a desire as a Canadian to know what the revenue of the nation is. We should know how much money comes in; we should know how much money goes out. You do not know that with the present financial statements. You do not know what your liabilities are. I think it is reasonable for Canadians, and particularly important for parliamentarians, to know what the liabilities are of this nation. It is reasonable to expect that you know what the deficit is. I suggest to you the financial statements do not accurately reflect the deficit annually or the accumulated deficit of this nation.

Mr. Kelly: Would it be fair to say you are generating and applying standards of behaviour to the Government of Canada that are not being applied to other governments in the world? Are you measuring the performance of the Government of Canada by the highest standards possible in the western democratic industrialized world?

Mr. Dye: I think I am making a judgment of what is possible, given today's sophistication in accounting, of what is easily possible without making massive adjustments to the system. The numbers are there; it is just a matter of putting them together in a manner that is more appropriate, in my view.

So these are not Olympian heights at all. This is possible, and I think, very desirable. I think you, as a Member of Parliament, need this . . .

Mr. Kelly: I am talking in relative terms.

The Chairman: This is your last question.

Mr. Kelly: I am talking in relative terms. Are you applying standards of judgment that are just not applied by officials such as you to other governments in the world?

Mr. Dye: The United States does not have a set of financial statements in the form we do. They do not have a combined set of statements. They are looking to what I think would be desirable for this country as a model. Now, it would be a great shame if they adopted what we have. It would be much better to adopt what it is I am recommending to you.

The Chairman: Thank you very much.

Mr. Beatty.

Mr. Beatty: Thank you very much, Mr. Chairman.

Mr. Dye, just before I go on to CDIC, can I get some clarification with regard to the process you follow with your report? You were in the House yesterday during Question Period. A succession of Ministers pleaded ignorance to the contents of your report and said they could not answer questions in the House about your findings.

M. Dye: J'essaie de me mettre à la place du Canadien moyen, qui tient tout naturellement à savoir où en sont les finances de la nation. Nous devrions savoir combien d'argent entre et combien en sort. Or, avec les états financiers actuels, vous ne le savez pas. Vous ne savez pas non plus quel est votre passif. Il est tout à fait naturel que les Canadiens, et surtout les parlementaires, sachent que est le passif de la nation. Il est également tout à fait naturel d'exiger de savoir à combien s'élève le déficit. Or, je prétends que les états financiers actuels ne représentent pas fidèlement le déficit annuel ou le déficit accumulé du Canada.

M. Kelly: Peut-on dire que vous cherchez à appliquer au gouvernement du Canada des normes qui ne sont appliquées à aucun autre gouvernement du monde? Cherchez-vous à évaluer la performance du gouvernement du Canada en fonction des normes les plus strictes possibles parmi toutes celles qui sont appliquées dans l'hémisphère occidental?

M. Dye: Je sais ce qu'il est possible de faire, étant donné les moyens dont on dispose aujourd'hui en matière de comptabilité, et ce qu'il est facile de faire, sans apporter des modifications radicales à tout le système. Tous ces chiffres-là existent, il suffit de les regrouper d'une façon qui, à mon avis, serait plus appropriée.

Je ne porte donc pas de jugement de mes hauteurs olympiennes. Ce n'est pas du tout cela. Les changements que je préconise sont possibles, et, à mon avis, tout à fait souhaitables. En tant que député, vous avez besoin . . .

M. Kelly: Ce que je disais, c'était en termes relatifs.

Le président: Ce sera votre dernière question.

M. Kelly: C'était donc en termes relatifs. Cherchez-vous donc à appliquer au gouvernement canadien des normes qui ne sont tout simplement pas appliquées par vos homologues à d'autres gouvernements du monde?

M. Dye: Les États-Unis n'ont pas le même format que nous en ce qui concerne la présentation des états financiers. En effet, ils n'ont pas cette série combinée que nous avons. Ils cherchent à mettre sur pied un système qu'il serait, à mon avis, très souhaitable d'adapter à notre pays également. Enfin, ce serait honteux qu'ils adoptent notre système actuel, ils feraient beaucoup mieux d'adopter ce que je vous recommande.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Beatty.

M. Beatty: Merci beaucoup, monsieur le président.

Monsieur Dye, avant de revenir à la question de la CDIC, j'aimerais avoir des précisions en ce qui concerne le processus que vous suivez pour la présentation de votre rapport. Vous avez assisté, hier, à la période des questions à la Chambre et plusieurs ministres ont déclaré, successivement, ignorer tout du contenu de votre rapport et, par conséquent, ne pas pouvoir

[Texte]

Do you try to withhold information from Ministers? Are they not entitled to see what is in your report? Do they have no inkling of what is going to be coming down? Is it just sprung on them without any warning?

Mr. Dye: Mr. Chairman, I use a concept of no surprises. My auditors have discussed every word in these reports with the senior officials of each department and agency. I write to each Minister and say: This is your lucky year, Minister; we are going to be reporting particularly on your department. Would you care to have a personal conversation with me about that report? Some accept and some do not. It is my view that every Minister is properly briefed in advance of the report's hitting the Commons.

Mr. Beatty: How many Ministers chose to have that consultation with you prior to the tabling of your report?

Mr. Dye: I think it was two this year.

Mr. Beatty: Two. If Mr. LeBlanc, for example—I questioned about the CMHC and Canadian Home Ownership Stimulation Plan—had chosen to, he could have been fully informed of what was in your report prior to Question Period, could he not?

Mr. Dye: I could not quite hear you.

Mr. Beatty: If Mr. LeBlanc had chosen to take you up on your offer, he could have been fully informed prior to Question Period on what recommendations you made with regard to CHOSP.

Mr. Dye: I do not think it is necessary for the Ministers to speak directly with me. They have quite competent staff who should be briefing them on the contents of the chapter in advance of the tabling.

Mr. Beatty: Thank you. Could we move to CDIC and this chapter on "Matters of Special Importance and Interest"; to start with, the question of financing.

The observation you made is a very telling one; namely, details of how CDIC will obtain and use required capital and operating funds have not been made clear to Parliament. For example, it is not clear whether proceeds from any possible disposal of investments that have been transferred to CDIC would be returned directly to the Consolidated Revenue Fund.

Have you looked at the financing of CDIC to date; for example, in particular, the \$10 million payment from Eldorado due to CDIC as a means of getting money into CDIC itself without having to go through Parliament? In your judgment, was this an appropriate payment, and is it consistent with proper parliamentary accountability and scrutiny?

[Traduction]

répondre aux questions qui leur a été posées en Chambre au sujet de vos conclusions.

Essayez-vous de cacher certaines choses aux ministres? N'ont-ils pas le droit de savoir ce que contient votre rapport? N'ont-ils aucune idée de ce qu'il contient? Sont-ils mis devant le fait accompli en même temps que tout le monde?

M. Dye: Monsieur le président, je refuse d'attaquer par surprise. Mes vérificateurs ont discuté du menu détail de tous ces rapports avec les hauts fonctionnaires de chaque ministère ou organisme. Au début, j'écris à chaque ministre pour lui annoncer qu'il a beaucoup de chances car, cette année, nous allons faire une vérification plus approfondie de son ministère. Je lui demande alors s'il est disposé à me rencontrer personnellement. Certains acceptent, d'autres pas. Je suis donc convaincu que chaque ministre est adéquatement informé à l'avance du contenu du rapport qui est présenté à la Chambre des communes.

M. Beatty: Combien de ministres ont accepté ce type de consultation avant la présentation du rapport en Chambre?

M. Dye: Je crois qu'ils étaient au nombre de deux cette année.

M. Beatty: Deux. Donc, M. LeBlanc, par exemple, lorsque je l'ai interrogé au sujet de la S.C.H.L. et du programme d'encouragement à l'accès à la propriété, aurait pu, s'il l'avait voulu, être parfaitement informé du contenu de votre rapport avant la période de questions?

M. Dye: Je ne vous ai pas très bien entendu.

M. Beatty: Si M. LeBlanc avait accepté votre offre, il aurait été parfaitement au courant, et ce avant la période des questions, de la teneur des recommandations que vous faites dans votre rapport au sujet de ce programme?

M. Dye: Je ne pense pas qu'il soit nécessaire que les ministres me rencontrent directement. Ils ont un personnel tout à fait compétent qui doit les informer du contenu du chapitre les concernant, et ce avant la présentation du rapport.

M. Beatty: Merci. Passons maintenant à la CDIC et au chapitre relatif aux «Questions d'une importance et d'un intérêt particuliers». Parlons tout d'abord de la question du financement.

L'observation que vous faites est tout à fait révélatrice puisque vous dites que les détails relatifs à l'obtention et à l'utilisation des crédits d'investissement et d'exploitation de la CDIC n'ont pas été clairement communiqués au Parlement. Par exemple, on ne sait pas exactement si le produit de la vente éventuelle des investissements qui ont été transférés à la CDIC sera versé directement au Fonds du revenu consolidé.

Avez-vous étudié la situation financière de la CDIC à l'heure actuelle? Par exemple, la somme de 10 millions de dollars qui est due par Eldorado à la CDIC constitue-t-elle un moyen de financer la CDIC sans avoir à passer par le Parlement? A votre avis, ce paiement était-il approprié et était-il conforme aux normes de responsabilité et examen qui incombent au Parlement?

[Text]

Mr. Dye: Mr. Beatty, I am not the auditor of Eldorado; nor am I the auditor yet of CDIC. My only knowledge of that \$10 million payment was what I read in the newspaper article, so I really am not possessed of enough information to give you an adequate informed answer.

• 1140

Mr. Beatty: Do you see anything in legislation that has been prepared for the CDIC that would satisfy you as to the adequacy of controls on public funds going into the corporation; for example, on this issue of whether proceeds from the sale of assets would be retained by the company or whether they would go into the Consolidated Revenue Fund?

Mr. Dye: A concern I would have on behalf of parliamentarians, looking at it from the point of view of the traditional control of Parliament over public expenditure, is that, when funds are realized in terms of major dispositions of a holding that had used appropriated moneys, those funds would come back. It is a matter of degree. You would not want to have... every air ticket... by Air Canada fall into the CRF and have Air Canada have to go to the CRF in order to pay its employees. You have to have a matter of degree of separation if you want to have a Crown corporation concept. I think there is some reason to do that.

My concern would only be with a major disposition. There is the CDIC investment in CDC, for example; if all those shares were sold, they would, presumably, produce a significant amount of money. There is nothing in law that prevents Parliament, the shareholder, from asking the CDIC to pay a dividend, and maybe that is the route the shareholder and the corporation will recommend to Parliament.

Mr. Beatty: Do you see anything in the legislation that would require that?

Mr. Dye: No, I do not.

The Chairman: One last question.

Mr. Beatty: With regard to a mandate, you refer to authorizing a mandate. You say:

I am concerned that Parliament has had insufficient opportunity to approve the acquisition and mandate of CDIC or to directly debate how it will function.

Presumably the government would respond to the fact that they have introduced legislation dealing with CDIC, would give that opportunity for debate. Do you see, within that legislation, sufficient constraints upon the ability of CDIC to wheel and deal in the market without parliamentary authorization that would satisfy you that parliamentary accountability and parliamentary responsibility is being maintained? Or would I be correct to say that, as the legislation is currently phrased and with the understanding that CDIC's management has of their powers, if they were to sell their interest in CDC, or in Eldorado, or in some other corporation, they could reinvest that money in any enterprise whatsoever in Canada or

[Translation]

M. Dye: Monsieur Beatty, je ne suis pas le vérificateur d'Eldorado, et je ne suis pas encore non plus celui de la CDIC. Tout ce que je sais sur cette somme de 10 millions de dollars, je l'ai appris dans les journaux; par conséquent, je ne peux pas vous donner une réponse plus détaillée, n'étant pas bien renseigné là-dessus.

M. Beatty: La loi organique de la CDIC vous satisfait-elle en ce qui concerne les contrôles exercés sur les investissements de deniers publics dans cette société? Par exemple, le produit de la vente des biens de la société restera-t-il dans la compagnie ou sera-t-il versé au Fonds du revenu consolidé?

M. Dye: Compte tenu des contrôles traditionnels que le Parlement doit exercer sur les dépenses de deniers publics, il me semble que le produit de la vente de ces biens, qui ont d'abord été achetés avec des crédits publics, devrait revenir au Fonds du revenu consolidé. Toutefois, c'est une question de degré. Vous ne voudriez pas que le prix de chaque billet d'avion encaissé par Air Canada soit retourné au FRC, et que cette compagnie aérienne soit ensuite obligée de puiser dans le FRC pour payer ses employés. C'est donc une question de degré.

Toutefois, lorsqu'il s'agit d'une vente de biens importante, cela peut être différent. Nous avons l'exemple de l'investissement de la CDIC dans la CDC; si toutes les actions étaient vendues, la somme obtenue serait certainement considérable. Rien, dans la loi, n'empêche le Parlement, c'est-à-dire l'actionnaire, de demander à la CDIC de payer un dividende, et c'est peut-être l'option que l'actionnaire et la société recommanderont au Parlement.

M. Beatty: À votre avis, certaines dispositions de la loi l'exigent-elles?

M. Dye: Non, pas que je sache.

Le président: Ce sera votre dernière question, monsieur Beatty.

M. Beatty: Au sujet de l'acquisition et du mandat de la CDIC, vous dites:

Je me préoccupe du fait que le Parlement n'a pas eu suffisamment de temps pour approuver l'acquisition et le mandat de la CDIC ou pour débattre directement de son mode de fonctionnement.

Le gouvernement vous répondra certainement qu'il a présenté une loi relative à la CDIC et qu'il a donc permis au Parlement d'en débattre. Pensez-vous que cette loi impose suffisamment de contrôles aux activités de la CDIC pour qu'elle ne puisse pas faire d'opérations sans en demander l'autorisation au Parlement? Ou bien pensez-vous, comme moi, que le libellé actuel de cette loi donne certains pouvoirs à la direction de la CDIC, et que si celle-ci désire vendre des actions à la CDC, à Eldorado ou à une autre, elle pourra réinvestir le produit de cette vente dans n'importe quelle autre entreprise au Canada ou à l'étranger, et que la seule autorisation dont elle aura besoin sera celle du Gouverneur en conseil?

[Texte]

abroad, and the only authorization that would be necessary would be the clearance of the Governor in Council, that no parliamentary approval would be needed whatsoever?

Mr. Dye: Mr. Beatty, what I am trying to do in raising my concerns about the accountability regime of Crowns generally—and I use CDIC as a specific example here—is that you, as a parliamentarian, are clear when you pass the legislation, if you pass the legislation, that you have an understanding of just what the financing of future investment is going to be, what the recovery of previously appropriated funds will be. I brought that to Parliament's attention because there is a million dollars in there, there will likely be significant dollars to go in in the future, and I think it is my responsibility to alert you to the possibility that the usual control of Parliament over appropriations may not be available, in the usual way, with respect to CDIC.

Mr. Beatty: Thank you.

The Chairman: Mr. Bloomfield.

Mr. Bloomfield: Thank you, Mr. Chairman. Good morning, Mr. Dye.

Mr. Dye, I would like to ask you, through the chairman, something with regard to the auditing. We spent some time in this particular committee a while ago trying to evaluate the auditing that was done by our auditors on Crown corporations. Do you believe we should have the two audits, or do you believe we should insist on any audit's being responsible for reporting on the actual fiscal management of that company?

Mr. Dye: Mr. Bloomfield, the present regime for most Crown corporations—I said “most” because there are many corporations in which Canada owns 100% of the shares, but they are not under the FAA, which was recently retitled, and there is a difference in the audit regime. For a Crown corporation, you have auditing with respect to financial matters, with respect to authority matters and with respect to matters of interest to Parliament. If you just have a CBCA, a Canada Business Corporation Audit, you have the traditional financial attest audit. That is what you had in Canadair, for example. I have a concern that all Crown corporations should be audited under the same audit regime—not necessarily by my office—but each auditor auditing a Crown corporation should play by the same rules of the game.

• 1145

Mr. Bloomfield: I would agree with that particular observation, that an auditor should be responsible not only for getting the facts, but also for giving some valuable assessment of the financial capabilities of that particular company. But I guess

[Traduction]

En d'autres termes, elle n'aura jamais besoin de l'approbation du Parlement.

M. Dye: Monsieur Beatty, ce qui me préoccupe au sujet du principe de la responsabilité financière appliqué aux sociétés de la Couronne en général, et j'ai parlé de la CDIC à titre d'exemple uniquement, c'est que vous, en tant que députés, lorsque vous adoptez une loi, vous ayez bien toutes les informations qui vous permettront de bien comprendre comment seront financés tous investissements futurs et comment les crédits d'investissement initiaux seront retournés au FRC. Si j'ai attiré l'attention du Parlement sur cette question, c'est parce qu'il y a un million de dollars en jeu et qu'à l'avenir, cette somme risque d'être encore plus élevée. J'estime donc qu'il est de mon devoir de vous avertir que le contrôle qu'exerce normalement le Parlement sur ce genre d'affectation de crédits risque de ne pas exister, ou tout au moins de ne pas être exercé de la façon habituelle, en ce qui concerne la CDIC.

M. Beatty: Merci.

Le président: Monsieur Bloomfield.

M. Bloomfield: Merci, monsieur le président. Bonjour, monsieur Dye.

Monsieur Dye, j'aimerais vous poser une question au sujet de la vérification en soi. Il y a quelque temps, notre Comité a essayé d'évaluer les vérifications qui avaient été faites par nos vérificateurs au sujet des sociétés de la Couronne. Pensez-vous qu'il est nécessaire d'avoir deux vérifications différentes pour chaque société, ou bien devrions-nous insister pour que celui qui fait la vérification soit responsable de la présentation du rapport relatif à la gestion financière réelle de la société en question?

M. Dye: Monsieur Bloomfield, le régime auquel sont assujetties la plupart des sociétés de la Couronne... et je dis bien «la plupart» car le Canada possède la totalité des actions d'un grand nombre de sociétés de la Couronne, mais elles ne relèvent pas de la Loi sur l'administration financière, dont le titre a été récemment modifié; le type de vérification auquel elles sont soumises est légèrement différent. Pour une société de la Couronne, la vérification porte sur les aspects financiers, les autorisations ainsi que toutes les questions qui peuvent intéresser le Parlement. S'il s'agit d'une VCCC, c'est-à-dire une vérification d'une corporation commerciale canadienne, il s'agit de la vérification financière traditionnelle. C'est ce qui s'est passé avec Canadair, par exemple. Je pense pour ma part que toutes les sociétés de la Couronne devraient être vérifiées de la même façon, dans le cadre du même régime. Je ne dis pas nécessairement qu'il faudrait que ce soit mon bureau qui s'en charge, mais je crois que tous les vérificateurs chargés de vérifier les sociétés de la Couronne devraient appliquer les mêmes règles du jeu.

M. Bloomfield: Je suis d'accord avec cette observation, et je dirais même qu'un vérificateur devrait être non seulement responsable d'obtenir les faits et les données, mais également de donner une évaluation juste des capacités financières de la

[Text]

where some of us became concerned was that it would appear we are paying for two auditors; and I think we should either expand our responsibilities or give more responsibility to the auditors. I do not think we should be paying for two auditors.

Mr. Dye: We do our very best to avoid duplication of audit. We rely on the work of the private sector auditors, where they are the auditors of the Crown corporations; so there is very, very little duplication, if any, because we take their work and rather than redo it, we accept what they do, having some understanding of the approach they have taken and of their significant findings. So we do not go and do things twice.

Mr. Bloomfield: But if they were required to audit under the same rules, would that not give you a broader coverage with less input?

Mr. Dye: The cost is not a factor there, because the private sector firms charge fees for their work. I send a request for an appropriation to Parliament to give 204 audit opinions annually for \$38 million. Whether the Canadian taxpayer provides funds to my office or he provides funds to pay private sector firms—it is probably as broad as long.

Mr. Bloomfield: But would it not be easier for your department, or your responsibilities—could you not do it in a better fashion if they were required to audit on the same terms as you are?

Mr. Dye: The point is they are required to audit on the same terms as we are—for a Crown corporation under the Financial Administration Act. We all have exactly the same law to report under. I have made my concerns apparent on everybody understanding—all auditors—their responsibilities under the law, particularly in the area of compliance in areas of matters of interest to Parliament.

The Chairman: May I just interject here? I think I know what he is driving at. You do a comprehensive audit of certain government departments. If you were to compare it with General Motors, what Garnet is saying is the auditors do the report on the financial statements of General Motors, but they would have to have specific instructions to look into product control, for example. In other words, we would have to draft specific instructions for the exterior auditors to look at a particular area of General Motors' system.

Mr. Dye: I was not talking about the value-for-money component of auditing. The third part, in my view, of comprehensive auditing, which is financial attest, the matters of compliance with authority and then going on into value for money... any of the answers I have given you have only dealt

[Translation]

société concernée. Mais ce qui inquiète certains d'entre nous, c'est qu'il semblerait que nous soyons en train de payer deux vérificateurs. Je pense par ailleurs qu'il nous faudrait soit élargir vos responsabilités, soit donner davantage de responsabilités aux vérificateurs. Mais je ne pense pas que nous devrions être en train de payer deux vérificateurs.

M. Dye: Nous faisons de notre mieux pour éviter la répétition du même travail de vérification. Nous nous fions au travail des vérificateurs du secteur privé lorsque ce sont eux qui sont chargés de vérifier les sociétés de la Couronne. Il y a donc très peu de répétition, si même il y en a, parce que nous acceptons les résultats de leur travail et ne le refaisons pas de notre côté. Parce que nous connaissons leur approche et les résultats de leur travail, nous les acceptons. Nous ne faisons pas deux fois la même chose.

M. Bloomfield: Mais si ces vérificateurs étaient tenus d'appliquer les mêmes règles, cela ne vous donnerait-il pas des rapports plus complets, sans pour autant supposer pour vous davantage de travail?

M. Dye: Le coût n'est pas un facteur, parce que les sociétés privées présentent des factures pour leur travail. J'envoie au Parlement une demande de crédits qui me permettra de commander chaque année 204 vérifications, pour un total de 38 millions de dollars. Que le contribuable canadien fournisse ces fonds à mon bureau ou qu'il soit obligé de fournir de l'argent pour payer les sociétés privées... c'est du pareil au même.

M. Bloomfield: Mais ne serait-il pas plus facile pour votre Ministère, ou vos responsabilités... Ce travail ne serait-il pas mieux fait si ces vérificateurs étaient tenus d'appliquer les mêmes règles que vous?

M. Dye: Justement, ils sont bel et bien tenus de faire leur vérification en appliquant les mêmes règles que nous pour une société de la Couronne régie par la Loi sur l'administration financière. Nous sommes tous assujettis à la même loi. J'ai déjà souligné le besoin pour tous les vérificateurs de comprendre les responsabilités qui leur reviennent en vertu de la loi, notamment en ce qui concerne l'observation des règles dans les domaines qui intéressent particulièrement le Parlement.

Le président: Puis-je intervenir ici? Je pense savoir ce à quoi il veut en venir. Vous réalisez une vérification intégrée de certains Ministères gouvernementaux. Ce qu'essaie d'expliquer Garnet, c'est que si vous compariez cela avec ce qui se passe pour la *General Motors*, les vérificateurs établiraient leurs rapports en fonction des états financiers de la société, mais on leur aurait également donné des instructions précises pour qu'ils examinent, par exemple, le contrôle de la qualité des produits. Autrement dit, il faudrait qu'on rédige des instructions spéciales pour que des vérificateurs de l'extérieur puissent examiner un domaine ou une partie du système de la *General Motors*.

M. Dye: Je ne voulais pas parler de l'élément d'optimisation des ressources. À mon avis, le troisième élément de la vérification intégrée, est l'attestation financière, et il y a ensuite la question de l'observation de l'autorité et ensuite l'optimisation ou le rendement de l'argent... toutes les questions que je vous

[Texte]

with the law as it presently stands. I am not prevented from doing value-for-money auditing. In fact, I have been asked to. I have been invited in on a volunteer basis by boards, and the Minister has asked us to do such work. I am an advocate of the value-for-money component of comprehensive auditing being in legislation. I like very much the legislation that was proposed for Canagrex.

Mr. Bloomfield: But some of us who were sitting around the table were trying not to let happen again what happened in Canadair. That was our concern: that the auditors were not required to bring in an actual responsible fiscal management report.

Mr. Dye: Your committee was critical of the management for the disclosure. You were not critical of the auditors. They, in your view, followed the rules of the Canada Business Corporation Act.

Mr. Bloomfield: Well, that is true, but . . .

Mr. Dye: I would think the legislation should be . . .

Mr. Bloomfield: —we were saying we wanted to see that changed so that they were responsible.

Mr. Dye: Well, I concur with your committee's recommendations. I think the value-for-money component of comprehensive auditing ought to be embraced in legislation for all Crown corporations.

Mr. Bloomfield: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: I think you got the essence of it right there, Garnet.

May I ask you a question, Mr. Dye? Following along with what Mr. Bloomfield was driving at, would you say the attitude in the civil service to value-for-money auditing is that it is a management tool, or is it seen as a threat to management?

Mr. Dye: When the concept was first proposed by Jim Macdonell back in the mid-1970s, I think there was a lot of perceived threat. My view of the public service at this point is that many, not all, but the majority of the senior officials have now looked on comprehensive auditing as a useful experience and a management tool that they can now depend on to aid them in their management. It is seen to be useful by the majority.

• 1150

The Chairman: That is encouraging.

Mr. Hovdebo.

Mr. Hovdebo: Mr. Dye, I would like to ask a couple of general questions on the trend that appears in this report and in other reports; that is, the tendency for expenditures or operations to proceed without authority being passed by Parliament, or the need for authority not being recognized by the operations. In this one, for instance, I think we have a half dozen examples: CMHC, Loto Canada proceeding beyond

[Traduction]

ai données ne tiennent que dans le contexte de la loi actuelle. Il ne m'est pas interdit de faire des vérifications d'optimisation des ressources. On m'a d'ailleurs déjà demandé d'en faire. Certaines commissions et même le ministre nous ont demandé de faire ce genre de travail. J'appuie pour ma part l'idée de prévoir dans la loi la possibilité d'effectuer des vérifications d'optimisation des ressources. Justement, j'aime beaucoup la loi qui a été proposée pour la société Canagrex.

M. Bloomfield: Mais certains d'entre nous, qui étions autour de la table, voulaient éviter que ne se reproduise ce qui est arrivé avec Canadair. Ce qui nous ennuyait, c'était que les vérificateurs n'étaient pas tenus de présenter des rapports de gestion fiscale responsables.

M. Dye: Votre Comité a critiqué le système de gestion pour ce qui est des divulgations. Il n'a pas critiqué les vérificateurs. Selon vous, ils avaient suivi les règles prévues dans le cas de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes.

M. Bloomfield: Cela est vrai, mais . . .

M. Dye: Je pense que la loi devrait être . . .

M. Bloomfield: . . . nous disions que nous voulions que cela soit changé afin qu'ils soient responsables.

M. Dye: Je suis entièrement d'accord avec les recommandations du Comité. Selon moi, la vérification d'optimisation, dans le cadre des vérifications intégrées, devrait être prévue dans la loi, et elle devrait s'appliquer à toutes les sociétés de la Couronne.

M. Bloomfield: Merci, monsieur le président.

Le président: Garnet, je pense que vous en êtes arrivé au cœur même du problème.

Puis-je vous poser une question, monsieur Dye? Toujours dans le même ordre d'idées que les questions de M. Bloomfield, pensez-vous que les fonctionnaires perçoivent la vérification d'optimisation des ressources comme étant un outil de gestion ou plutôt comme une menace à l'endroit de la gestion?

M. Dye: Lorsque ce concept a pour la première fois été proposé par Jim Macdonell vers le milieu des années 70, je crois que les gens avaient été nombreux à percevoir cela comme étant une menace. A l'heure actuelle, d'après moi, beaucoup, pas tous, mais la majorité des hauts fonctionnaires considèrent la vérification intégrée comme étant un exercice utile et un outil de gestion sur lequel ils peuvent maintenant se fier et qui les aide dans leur travail de gestion. Ce système est donc considéré comme étant utile par la majorité des gens.

Le président: Cela est encourageant.

Monsieur Hovdebo.

M. Hovdebo: Monsieur Dye, j'aimerais vous poser quelques questions d'ordre général au sujet de la tendance qui apparaît dans ce rapport et dans d'autres. Cette tendance est la suivante: les dépenses ou les activités semblent se faire comme prévu sans que le Parlement les ait auparavant approuvées, autrement dit, les gens ne reconnaissent pas le besoin d'obtenir l'autorisation. Ici, par exemple, nous en avons une demi-

[Text]

its... CPP payments and transportation before the Act was passed, payments in advance of needs, letters of comfort in Crown corporations.

Are these operations which proceed without authority illegal or are they just incorrect procedures, as far as accountability is concerned? Are they just sloppiness, or is it a part of government that we have not been able to deal with yet?

Mr. Dye: I think in many cases they are illegal. I think if you start making payments in advance of law, that is clearly a matter of—if the courts were to decide on it, it might be found to be illegal. I am most concerned about that. That is why I raise these things. That was the intent, I am sure, for example, in the payments on the Crow, to make those payments available... The legislation was not there and, in my view, the traditions of Parliament are being violated. You have to, in my view, pass legislation for the program before you can start paying out appropriations. So I am very concerned about that.

It goes down to a different level too. For example, with regard to those DPW notes this year, there is a number of clear violations of Treasury Board regulations. It seems that they too have the same pressure at a different level, of having to accede to something that has already happened. I think that is dead wrong.

Mr. Hovdebo: Are you saying—before we leave the case of Public Works, that the guidelines are there, but they did not follow them?

Mr. Dye: Not only did they not follow them, they abused them.

Mr. Hovdebo: And in the case of CN/CP payments, the legislation there... In cases like Loto Canada, for instance, the legislation was there but it was just extended beyond its timeframe. Is that illegal or is it just sloppiness?

Mr. Dye: In my view, Loto Canada acted beyond its mandate. If you do not have a legal mandate to do something—I am not sure what a judge would say, but I suspect if you do not have the authority to do it it is illegal.

Mr. Hovdebo: Then, in all these cases, what is required is... maybe not required. The legal structure was there, but just not adhered to, in most of these cases.

Mr. Dye: Sometimes the law catches up with the transactions. In the case of Loto Canada, I think the money that was spent for the gaming activity is being returned, or has been returned. That is one that is just being shut down and I guess a

[Translation]

douzaine d'exemples: la SCHL, la société Loto-Canada qui dépasse ses... il y a eu des paiements de RPC et de frais de transport, ce avant que la loi ne soit adoptée, des besoins ont été payés à l'avance, des lettres de garantie de paiement de menues dépenses ont été envoyées à des sociétés de la Couronne...

Sur le plan comptabilité, ces initiatives qui sont prises sans avoir été approuvées à l'avance sont-elles illégales, ou s'agit-il tout simplement de procédures incorrectes? Est-ce une question de négligence ou s'agit-il tout simplement d'un élément du gouvernement que nous n'avons pas encore réussi à cerner?

Mr. Dye: Je pense que dans bien des cas ces initiatives sont illégales. Si vous commencez à effectuer des paiements avant même que la loi habilitante ne soit approuvée, alors il s'agit clairement d'une question de... Si les tribunaux devaient se pencher là-dessus, ils décideraient peut-être que ce sont là des activités illégales. Et cette question me préoccupe beaucoup. C'est pourquoi j'ai soulevé ces choses. C'était, j'en suis certain, l'intention en ce qui concerne les paiements du Corbeau, pour rendre ces paiements disponibles... La loi n'avait pas été adoptée et, selon moi, les traditions du Parlement ont été violées. À mon avis, il faut adopter les lois régissant le programme concerné avant de pouvoir commencer à distribuer des crédits. Ce problème me préoccupe beaucoup.

Mais cela se retrouve à un autre niveau également. Prenez par exemple les notes du ministère des Travaux Publics dont il a été question plus tôt dans l'année: il y a eu là un certain nombre de violations manifestes de règles du Conseil du Trésor. Et il me semble que les mêmes pressions se retrouvent à un niveau différent: on se voit dans l'obligation d'accepter quelque chose qui a déjà été fait. Cela est à proscrire.

Mr. Hovdebo: Voulez-vous dire par là... Avant que nous ne laissions de côté le cas des Travaux publics... que les lignes directrices existent, mais qu'ils ne les ont pas suivies?

Mr. Dye: Non seulement ils ne les ont pas suivies, mais ils ont commis des abus.

Mr. Hovdebo: Et dans le cas des paiements au CN et au CP, les lois existaient... Dans le cas de Loto-Canada, la loi existait, mais on l'a tout simplement prolongée. Cela est-il illégal, ou est-ce tout simplement une question de négligence?

Mr. Dye: Selon moi, la société Loto-Canada a dépassé son mandat. Si la loi ne vous donne pas le mandat de faire quelque chose... Je ne sais pas très bien ce que dirait un juge, mais je suppose que si vous n'avez pas l'autorité pour faire quelque chose, c'est illégal de le faire.

Mr. Hovdebo: Par conséquent, dans tous ces cas, ce qu'il faut c'est... Ce n'est peut-être pas ce qu'il faut. Dans la plupart des cas, la structure légale était là, mais on ne l'a tout simplement pas respectée.

Mr. Dye: La loi rattrape parfois les transactions. Dans le cas de Loto-Canada, je pense que l'argent qui a été consacré au jeu sera remboursé, s'il ne l'a pas encore été. Voilà donc un exemple de société qui va tout simplement fermer boutique, et je suppose que si une nouvelle... Si le gouvernement souhaite

[Texte]

new—if the government wishes to pursue their new program, new laws will come forward.

Mr. Hovdebo: Now, I would like to go to the same question except a different event, which you indicated to some extent; that is, payments such as the Public Works which are wasteful because they did not fall within the guidelines of the structure that was there. What can we do about it, or what can the government do about it? Is it a matter of tightening up the guidelines or the structure, or is it a matter of just wielding a bigger whip?

Mr. Dye: With respect to violation of parliamentary law, proceeding before there is a law in place, I think parliamentarians should develop a sense of outrage. You are in control, not the bureaucracy. If you are going to maintain your control, you are going to have to get upset from time to time.

With respect to violations of the Treasury Board guidelines and regulations, I think Parliament should expect the Treasury Board to fulfil its function.

• 1155

The Chairman: One last question, Mr. Hovdebo, and then Mr. Maltais.

Mr. Hovdebo: I want to go to one other area, and this is sort of, again, maybe a bit of an opinion, but over the last number of years this committee and other committees, and possibly Canadians generally and politicians generally, have worried about this accountability of Crown corporations. There have been a number of reports passed and presented to the government, so I am asking for a personal opinion. Have there been any improvements, or have we just dug deeper and found that it is a bigger problem than we have realized?

Mr. Dye: I am hopeful that the government is going to come up with a response to our Chapter 2 of last year. I know they have a project team working on this. I listened with interest to the Throne Speech where they said they were going to address the accountability regime for Crown corporations. I am hopeful you are going to see legislation proposed that you can debate, and again hopeful they will address all the issues we have raised. I sense that something is going to happen.

The Chairman: Thank you, Mr. Maltais.

Mr. Hovdebo: But you have not seen any improvement in the operations, particularly.

M. Maltais: Merci, monsieur le président.

J'ai pris connaissance de votre rapport et dans l'ensemble, il reflète bien ce que les députés vivent dans leurs circonscriptions. Lorsque vous représentez une circonscription comme celle de Manicouagan, nous avons l'occasion d'entrer en contact, tous les jours, avec les différents ministères. Dans le seul comté de Manicouagan, il y a 22 ministères qui oeuvrent

[Traduction]

poursuivre leur nouveau programme, de nouvelles lois devront être adoptées.

M. Hovdebo: J'aimerais vous poser la même question, mais cette fois-ci au sujet d'un autre événement, dont vous avez d'ailleurs déjà fait état, notamment les paiements faits, par exemple, par les Travaux Publics qui constituent du gaspillage, parce qu'ils ne correspondent pas aux lignes directrices ou à la structure en place. Que peut faire le gouvernement, ou que pouvons-nous contre cela? S'agit-il de resserrer les lignes directrices ou de rendre la structure plus rigide, ou faudrait-il tout simplement frapper plus fort?

M. Dye: Pour ce qui est de la violation de loi parlementaire, c'est-à-dire le fait d'agir avant que la loi ne soit adoptée, je pense que les parlementaires devraient en être scandalisés. C'est vous qui devez maîtriser la situation, pas la bureaucratie. Si vous voulez conserver cette maîtrise, il faudra bien que vous vous mettiez en colère de temps en temps.

En ce qui concerne les violations éventuelles des lignes directrices et règlements du Conseil du Trésor, je pense que le Parlement doit s'attendre à ce que le Conseil du Trésor remplisse ses fonctions.

Le président: Une dernière question, monsieur Hovdebo, et ensuite je donnerai la parole à M. Maltais.

M. Hovdebo: Je voudrais passer à un autre sujet qui, encore une fois, est peut-être un peu subjectif, mais au cours des dernières années, ce Comité et d'autres comités, et peut-être les Canadiens et les politiciens en général, se sont inquiétés de l'absence d'imputabilité en ce qui concerne les sociétés de la Couronne. Plusieurs rapports traitant de cette question ont été présentés au gouvernement, et je vous demande donc de me donner votre opinion personnelle. D'après vous, est-ce que la situation s'est améliorée depuis, ou sommes-nous en train de nous rendre compte que ce problème est encore plus grave que nous ne le croyions?

M. Dye: J'espère que le gouvernement va nous faire part de sa réaction au Chapitre 2 du rapport de l'année dernière. Je sais qu'il a établi une équipe spéciale pour préparer sa réaction. J'ai écouté avec intérêt le Discours du Trône dans lequel le gouvernement s'est engagé à aborder cette question de l'imputabilité des sociétés de la Couronne. J'espère qu'un projet de loi sera déposé bientôt et que vous aurez l'occasion de débattre toutes les questions que nous avons soulevées. J'ai l'impression que quelque chose va se faire bientôt.

Le président: Merci, Monsieur Maltais.

M. Hovdebo: Mais vous n'avez pas constaté tellement d'améliorations au niveau des opérations.

Mr. Maltais: Thank you, Mr. Chairman.

I have had the opportunity to read your report and, on the whole, it seems to reflect accurately what members of Parliament are experiencing in their ridings. As the representative for the riding of Manicouagan, I am in daily contact with the various departments. In the riding of Manicouagan alone, 22 departments operate on a daily basis inside an area which

[Text]

quotidiennement sur un territoire qui représente le tiers du Québec. On y voit des disproportions entre ce que l'administration propose et ce que les citoyens demandent.

Ma question est très simple, monsieur le président. M. Dye pourrait-il me dire s'il ne serait pas préférable de ramener, à l'intérieur de la Fonction publique, la notion d'imputabilité. On est quotidiennement en contact avec les fonctionnaires à différents niveaux. Si le jugement des fonctionnaires au niveau local ou régional pouvait s'exercer, on pourrait éviter, au niveau de l'administration publique, un nombre incroyable d'incongruités! Lorsque cela se produit dans les bureaux régionaux, soit à Montréal pour la Côte-Nord tout aussi bien qu'à Ottawa pour l'ensemble de la province de Québec et des autres provinces, ne serait-ce pas justement cette notion d'imputabilité qui permettrait aux fonctionnaires au niveau local ou régional de prendre les décisions? Cela n'aiderait-il pas justement l'administration publique à être beaucoup plus claire, efficace et transparente?

N'est-ce pas le fait que ce soit si gros et qu'il y ait tellement de délégations de pouvoirs la cause qu'elle ne soit pas assumée, finalement? Elle est toujours reportée, de sorte que dans le temps, on complique énormément les choses. Entre le laps temps où on propose une solution et celui où on reçoit une réponse, le problème s'est modifié.

Selon vous, qui connaissez bien cela et qui avez eu le temps d'analyser cette gestion publique, la notion d'imputabilité ne serait-elle pas une des formules intéressantes à proposer au niveau des opérations du gouvernement?

M. Dye: Monsieur Maltais, je crois que oui. Il est nécessaire d'avoir moins de règlements pour les gouvernements. Il y a beaucoup trop de règlements. Je peux vous citer un exemple: il y a un ministère où il existe plus de 30,600 règlements. Cependant, le gouvernement a décidé qu'il y en aurait moins. Aujourd'hui, il n'y en a plus que 300 donc il s'agit d'une réduction de plus de 90 p. 100. Il est possible d'avoir moins de règlements et de laisser les gestionnaires et les fonctionnaires prendre la responsabilité de leurs actions.

M. Maltais: Donc, vous seriez d'accord pour la mise en place, de façon expérimentale au début, de cette notion d'imputabilité, à savoir que les gestionnaires prennent la responsabilité de leurs programmes.

M. Dye: Oui, nous sommes d'accord.

M. Maltais: Un autre élément me vient à l'esprit. À l'intérieur des analyses que vous avez faites, ne trouvez-vous pas qu'il y a trop de programmes ou trop de ministères qui sont impliqués pour régler un seul problème? Je vais vous citer un exemple: au ministère des Transports, tout comme au ministère des Pêches et Océans, il y a maintenant le ministère de l'Emploi et de l'Immigration qui peut être mis à contribution. Pour ce qui est du ministère des Pêches et Océans, il y a ce ministère et celui des Travaux publics qui peuvent être mis à contribution. Il existe certains programmes du MEER qui peuvent l'être aussi.

[Translation]

represents one-third of Quebec. There seems to be a discrepancy between what the administration is proposing and what citizens want.

My question is quite simple, Mr. Chairman. Could Mr. Dye please tell me whether he thinks it would be preferable to reintroduce the notion of accountability within the Public Service. We are in daily contact with officials at various levels. If officials at the local or regional level were able to use their own judgment, it might be possible to avoid an incredible number of anomalies in terms of our public administration. Whether we are talking about regional offices, either in Montreal for the North Shore or in Ottawa for the Province of Quebec and other provinces as a whole, would not this type of accountability allow officials at the local and regional levels to make decisions? Would it not help to make our government administration less complex and more efficient?

Indeed, is it not because our bureaucracy is so huge and that there is considerable delegation of authority that responsibilities are not assumed in the end? Authority is constantly delegated, which complicates things tremendously in terms of the time required to get something under way. Between the time a solution is proposed and an answer is given, the problem has already changed.

As you are an expert in this area and have had the opportunity to analyse our public administration, I would like to know whether you feel that a possible solution would be to reintroduce the idea of accountability into the Public Service and apply it to government operations?

Mr. Dye: Yes, I believe you are right, Mr. Maltais. There has to be far less regulation in government. Right now, there are too many regulations. I can give you an example of this: In one particular department, there are 30,600 regulations. However, the government decided to do something about this and reduce the number. Accordingly, today there are only 300—in other words, there has been a 90% reduction. It is entirely possible to have fewer regulations and let officials take the responsibility for their actions.

Mr. Maltais: So you would be in favour of reintroducing accountability into the Public Service on an experimental basis initially, with a view to having officials take responsibility for their programs.

Mr. Dye: Yes, we would be in favour of this.

Mr. Maltais: There is another point I would like to make. In the studies you have carried out, have you not found that there are too many programs, or at least, too many departments involved in finding a solution for a problem? Perhaps I could just give you an example: both the Department of Transport and the Department of Fisheries and Oceans can make use of the services of the Department of Employment and Immigration. As for the Department of Fisheries and Oceans, the services of the department I just mentioned and those of Public Works can be used. Certain DREE programs also provide for its participation.

[Texte]

[Traduction]

• 1200

Ce que je vous demande c'est ceci: si on superpose tout ces programmes, est-ce qu'il n'y a pas un danger que les ministères qui ont une vocation réelle remettent leurs responsabilités à d'autres ministères? Il arrive souvent que Pêches et Océans fasse des travaux qui devraient être assumés en réalité par les Travaux publics. Le ministère des Travaux publics remet facilement ses responsabilités à Pêches et Océans; Pêches et Océans va demander un programme spécial à Emploi et Immigration pour ce qui est des programmes de création d'emplois, de sorte que celui-ci fournit la main-d'oeuvre et l'autre fournit les matériaux. Mais finalement, ce n'est pas la structure qui est désirée. Cela peut aider et j'en conviens, mais au niveau de l'administration, n'y a-t-il pas une sur-utilisation des fonctionnaires à ce moment-là? Beaucoup de gens doivent se contacter et cela implique énormément de mémos internes, donc des délais.

A la toute fin, les objectifs sont plus ou moins réalisés et cela a coûté extrêmement cher en frais d'administration. Le projet sera peut-être réalisé, mais l'administration n'aura pas nécessairement été efficace. Il y a eu trop de personnes qui ont été impliquées dans la gestion de ce projet-là.

Avez-vous noté cet aspect au cours de vos enquêtes dans les différents ministères? Il y aurait trop de ministères impliqués dans un même projet, donc personne de responsable.

M. Dye: Non. La question du nombre de ministères et du nombre de projets n'est pas un sujet de vérification. C'est un élément de *policy* et pas un élément relevant de notre examen. Vous avez dit que cela impliquait beaucoup de papier et beaucoup de règlements. C'est vrai et je dirais même beaucoup trop. Ce serait une bonne occasion pour le Conseil du Trésor de réduire le nombre de règlements.

M. Maltais: Juste une dernière question car le temps presse. N'est-ce pas, monsieur le président?

Monsieur Dye, est-ce que vous seriez en mesure de proposer au gouvernement une méthode efficace pour modifier ces règlements-là? Je sais qu'il y a déjà eu un ministre responsable de la paperasse. Je ne suis pas certain que cela ait donné les résultats escomptés. Mais seriez-vous en mesure de croire que sur une période de deux ou trois ans, avec des *guidelines*, il y aurait des éléments qui nous permettraient de réduire efficacement les règlements pour être plus efficaces et plus sûrs au niveau de l'administration?

M. Dye: Ce n'est pas à moi de soumettre des suggestions ou des recommandations au gouvernement. C'est la responsabilité du gouvernement d'apporter de tels changements.

Dans le paragraphe 2.101, à la page 89 de la version française, il y a quatre suggestions. Nous suggérons ceci:

Encourager et appuyer une gestion productive; réduire le nombre de facteurs défavorables; accroître le pouvoir des gestionnaires et préciser l'obligation de rendre compte. Mettre l'accent sur le perfectionnement des gestionnaires et

My question is this: If we superimpose all these programs, is there not a danger that departments with a real vocation will transfer their responsibilities to other departments? It often happens that Fisheries and Oceans carries out work that should, in fact, be done by Public Works. The Department of Public Works can easily transfer its responsibilities to Fisheries and Oceans; Fisheries and Oceans can then request that special program be undertaken by Employment and Immigration for job creation, under which the latter would supply the labour and the other the materials. But in the end, that is not really a desirable infrastructure. Although I admit this can be helpful at times, as far as the administration is concerned, is this not making excessive use of officials' services? It means that a lot of people have to contact each other, and that requires an awful lot of memos being written, with the delays that that entails.

In the end, the goals are not really attained and the government ends up paying a lot in administration costs. Even if the project does come to fruition, things will not necessarily have been administered efficiently, because too many people will have been involved in the project.

Did you come across this while auditing the various departments? In other words, the fact that too many departments get involved in a single project and that no one is willing to take the responsibility.

Mr. Dye: No, I did not. Our audits do not really involve the number of departments or number of projects each is involved with. That really is a policy matter and not something which we have a right to examine. You said that it meant for a lot of paperwork and a lot of regulations. Well, that is absolutely right and I would say it involves too much of both. I think it might be the perfect opportunity for Treasury Board to reduce the number of regulations.

Mr. Maltais: Just one last question, as I have not much time left. Is that not right, Mr. Chairman?

Mr. Dye, would you be able to propose to government an effective method of changing these regulations? I know that we already have a minister responsible for paper burden. I do not know whether naming a minister has produced the desired results, but do you believe that over a period of two or three years, for instance, with proper guidelines, it might be possible to reduce the number of regulations and considerably improve the effectiveness of the government's operations?

Mr. Dye: It is not up to me to make suggestions or recommendations to the government. It is really the government's responsibility to make such changes.

In paragraph 2.101, on page 89 of the French version, four suggestions are made. They are the following:

To encourage and support productive management; reduce the number of negative factors; increase the authority of managers and specify the need to be accountable. Stress management development and support initiatives intended to improve productive management.

[Text]

appuyer les initiatives visant à améliorer la gestion productive.

C'est le gouvernement et en particulier le premier ministre et le président du Conseil du Trésor qui devraient — qu'est-ce que c'est l'expression qu'on utilise en français?

M. Maltais: S'impliquer ou encourager. Très bien, je vous remercie.

M. Dye: Oui. *Thank you.*

The Chairman: Mr. Clarke, Mr. Hawkes, and ...

Mr. Clarke: Thank you, Mr. Chairman. I just have a couple of questions for the Auditor General. I think this is the first time since I have been in Ottawa that I have not attended the opening of the book, shall we say. I was engaged yesterday in the Throne Speech Debate. So I am going on my early impressions from what I have read and heard.

Mr. Dye, I hear conflicting reports about your report, in general. One would be to the range that you say—well, your report is somewhat congratulatory, that some progress is being made.

• 1205

Others say that it is a condemnation on the lack of progress. I imagine it was somewhere in between except that I sense that the government does not much care. The Prime Minister said yesterday that you were a perfectionist. I have known you long enough to know that he is wrong. Not only on that is he wrong but ... In your first paragraph you commented specifically on a lack of a sense of urgency. Could you sort of editorialize on my comments for a moment for us?

Mr. Dye: I would be happy to, Mr. Clarke. It was because I had read across all the chapters and I finally concluded that in my view there are just too many issues, where things had been thought about, decisions and recommendations had been made. This committee, other committees, had said: This is a problem; resolve the problem. Some of this can go back 11 years. There are lots of examples of decisions or recommendations of 1975, 1978 where things are not yet in place. I think that indicates there is a lack of appreciation of the value of time. It gets very, very expensive when you do not deal with issues that need to be dealt with quickly. So I would be concerned. I have identified many issues in terms of the lack of a sense of urgency. I hope your committee will explore those because I think if we can get a notion not only of being very concerned about how money is spent and the wisdom of expenditures, but if there is a sense of haste about it in order to get it done in the least reasonable time, then I think that would be a real payoff for the Canadian taxpayer.

Mr. Clarke: Would you care to comment for the record how you think the committee has been doing recently and if there is any advice to us that you would like to put on the record? I

[Translation]

The Prime Minister and the President of the Treasury Board should—what is the expression you use in French?

Mr. Maltais: To get involved or to encourage these things. Very good, thank you.

Mr. Dye: Yes. *Merci.*

Le président: M. Clarke, M. Hawkes et ...

M. Clarke: Merci, monsieur le président. Je n'ai qu'une ou deux questions à poser au Vérificateur général. Je crois qu'il s'agit de la première fois, depuis que je suis à Ottawa, où je n'assiste pas au dépôt du rapport. J'ai participé hier au débat sur le Discours du Trône. Donc, je me fonde sur ma toute première impression de ce que j'ai lu et entendu dire.

Monsieur Dye, il semble que les avis soient partagés en ce qui concerne les conclusions de votre rapport. Il paraît que dans une certaine mesure, vous félicitez le gouvernement des progrès qui ont été faits.

D'autres disent que c'est une condamnation du manque de progrès. J'imagine que c'est un peu entre les deux, mais j'ai l'impression que le gouvernement ne s'en soucie pas beaucoup. Le premier ministre a dit hier que vous étiez un perfectionniste. Je vous connais maintenant depuis assez longtemps pour savoir qu'il a tort. Et il n'a pas uniquement tort là-dessus ... Dans votre premier paragraphe, vous parlez d'un certain manque au niveau du sens de l'urgence de la chose. Pourriez-vous nous dire en quelques mots ce que vous pensez de tout cela?

M. Dye: Avec plaisir, monsieur Clarke. C'est parce que j'ai parcouru tous les chapitres et j'en ai conclu qu'il y avait trop de questions au sujet desquelles des choses étaient dites et des décisions et des recommandations avaient été formulées. Ce Comité, et d'autres, avait dit: c'est un problème, réglez-le. Certaines de ces choses remontent à il y a 11 ans. Il existe un grand nombre d'exemples de décisions ou de recommandations qui remontent à 1975 ou à 1978 et pour lesquelles rien n'a encore été fait. Il me semble que cela souligne que les gens n'apprécient pas suffisamment la valeur du temps. Lorsqu'on ne règle pas tout de suite des questions qui devraient l'être, cela peut devenir très très coûteux. C'est pourquoi je m'inquiéterais. J'ai dit au sujet de beaucoup de questions que, selon moi, les gens n'ont pas suffisamment conscience de l'urgence du problème. J'espère que votre Comité examinera ces questions, parce que je crois qu'il faut non seulement nous préoccuper de la façon dont l'argent est dépensé et de la sagesse des dépenses, mais également de l'urgence de certains problèmes, et ce afin que des mesures puissent être prises le plus rapidement possible. Je pense que cela servirait beaucoup les contribuables canadiens.

M. Clarke: Pourriez-vous nous dire ce que vous pensez du récent travail du Comité et auriez-vous des conseils à nous

[Texte]

know you have private opportunities to tell us what you think but . . .

Mr. Dye: Mr. Chairman, it is curious for me to comment on the committee to the previous chairmen. I think the committee over the three years I have been in Ottawa has developed a bit of a sense of its destiny of its importance to Parliament and what it can do. I must say I am most impressed with the reports that come out of this committee. I think they are well written; they are very much on topic and target and I hope each member of your committee uses his or her individual influence to see that the views of your committee are carried out in the public service and in the government. I think this committee could have more hearings. I am not sure how many chapters of last year's report were reviewed. Much time was spent on the issue of Crown corporations last year for which I am grateful because I think that really was a focus of last year's report, but there are probably eight, nine or ten chapters which were not addressed. The cost of doing these audits is high. It is reasonable relative to the whole scheme of things, but it is still expensive. I would hope your committee could take time to address every chapter. That to me would be appropriate. It would be a good investment of parliamentarians' time to understand what it is we have audited. Now the realities are that you are busy people and do not have time to address everything that we bring to your attention, so you deal with things that are most urgent in your view. That, of course, is fine but there is more the committee could do in reporting on our report. I would like to see the whole report addressed by this committee.

Mr. Clarke: Thank you.

The Chairman: Mr. Clarke, any more?

Mr. Clarke: No.

The Chairman: Mr. Hawkes.

Mr. Hawkes: Thank you, Mr. Chairman. I too am a little nervous because I missed the lock-up for the first time. I spent the day in a Toronto airport trying to get to Ottawa. Skipping through it in a few places, am I correct in sort of pulling out of this the fact that you have been able to discover 174 evaluations that deal with effectiveness and efficiency but only one of those has been made available to Parliament?

Mr. Dye: That is my understanding. Going back a long way, your committee has taken a lot of interest in program evaluation and the opportunity it provides to get what I have called an alternative bottom line. Your committee has recommended several times that program evaluation be tabled in the Commons. To my knowledge, only one has been. I am hopeful you will see evaluations tabled on a timely basis. There is no sense getting them late.

[Traduction]

donner? Je sais que vous avez parfois l'occasion de nous dire en privé ce que vous pensez, mais . . .

M. Dye: Monsieur le président, ça me fait drôle de dire à l'ex-président du Comité ce que je pense du travail de ce dernier. Je pense que depuis trois ans que je suis à Ottawa, le Comité est devenu plus conscient de son destin, de l'importance qu'il revêt pour le Parlement et du rôle qu'il peut jouer. Je dois dire que j'ai été très impressionné par les rapports qu'il a produits. Je trouve qu'ils sont bien écrits et très pertinents et j'espère que tous les membres du Comité exerceront leur influence pour voir à ce que les recommandations du Comité soient appliquées dans la Fonction publique et au gouvernement. Je pense que le Comité pourrait tenir davantage d'audiences. Je ne sais pas exactement combien de chapitres du rapport de l'an dernier ont été passés en revue. L'an dernier, on a consacré beaucoup de temps à la question des sociétés de la Couronne, ce pourquoi je suis reconnaissant, car je pense que c'était là la question clé du rapport de l'an dernier, mais il y a sans doute huit, neuf ou dix chapitres dont on n'a jamais discuté. Ces vérifications coûtent cher. Cela est bien sûr relatif dans le tableau d'ensemble, mais c'est tout de même une activité coûteuse. J'ose espérer que votre Comité prendra le temps d'examiner chacun des chapitres. Ce serait selon moi la formule appropriée. Ce serait un bon investissement du temps des parlementaires que de se consacrer à comprendre ce que nous vérifions. Mais il est certain que vous êtes des gens très occupés et que vous n'avez pas le temps de vous occuper de tout ce que nous portons à votre attention; vous vous occupez d'abord des choses qui vous semblent être les plus urgentes. Cela est bien sûr tout à fait logique, mais le Comité pourrait faire davantage encore en réponse à notre rapport. J'aimerais que le Comité étudie le rapport dans son ensemble.

M. Clarke: Merci.

Le président: Monsieur Clarke, y a-t-il autre chose?

M. Clarke: Non.

Le président: Monsieur Hawkes.

M. Hawkes: Merci, monsieur le président. Moi aussi je suis quelque peu énervé, car cette année, pour la première fois, je n'ai pas été présent lors de la séance spéciale de présentation du rapport. J'ai passé la journée à l'aéroport de Toronto à attendre un avion pour Ottawa. Je l'ai parcouru par-ci par-là, et j'aimerais savoir si j'ai raison de dire que vous avez découvert 174 évaluations portant sur l'efficacité et l'efficience, mais qu'une seule d'entre elles a été mise à la disposition du Parlement?

M. Dye: C'est exact. Même si l'on remonte très loin en arrière, votre Comité s'est toujours beaucoup intéressé à l'évaluation des programmes et à la possibilité que donne celle-ci d'en arriver à ce que j'appellerais un principe de base de rechange. Votre Comité a plusieurs fois déjà recommandé que l'évaluation des programmes soit déposée à la Chambre. A ma connaissance, il n'y en a eu qu'une. J'espère que les évaluations seront présentées en temps opportun, car elles ne servent à rien si elles arrivent en retard.

[Text]

[Translation]

• 1210

The government, I know, is proposing that summaries be included in Part III's of the estimates. That too would be helpful so that parliamentarians understand the linkages between the objectives and the results.

Mr. Hawkes: If we were to schedule one or two hearings on that issue alone, in your judgment, would that put more pressure on the system to release those evaluations to Parliament? After the first comprehensive audit report, I was vice-chairman of Public Accounts. Our first report said that we needed that information, and as you say, it has been repeated several times. I am looking for the mechanism that might put pressure on ministers and pressure on the Crown to provide that information to Parliament, and I am just wondering if, in your opinion, one or two sessions on that issue alone might help at this stage.

Mr. Dye: In my view, every time your committee takes an interest in a topical area there is a reaction, and the more interest you take, the more reaction you are going to get. If this committee believes that program evaluation is sound stuff, then I would recommend that you spend more than two sessions on program evaluation. There is a lot to be discussed there and great opportunities for saving taxpayer dollars.

The Chairman: Could we get a list of the completed program evaluation reports?

Mr. Dye: I think you can, although I am not certain. Is Joe Hudson in the room? Joe, can you advise me if there is a list available of completed program evaluation reports?

Mr. J. Hudson (Principal, Professional Services Branch, Office of the Auditor General of Canada): Yes, there is. The Office of the Comptroller General has such a listing.

Mr. Dye: If you ask the Comptroller General, I am sure he would provide you with a list.

The Chairman: Thank you.

Mr. Hawkes: I have about three or four issues.

Skipping through here and looking at Devco, Petro-Can and VIA as only three, in all three cases there is a mechanism where the general accounts of Canada are paying interest on money. Like we pay \$17 billion in interest, I think it says somewhere else in here. But meantime the balance sheets of at least those three Crown corporations are improved because they get advance payments or something that gives us a distorted picture of the financial health of those Crown corporations. It is like we are sliding a payment over here in \$17 billion terms where it gets lost. But as we go through Crown corporations, they look healthier than they are, and that is just picking up on three little bits and pieces. Is that system-wide, and is it major? Is \$1 billion of that \$17 billion sort of affecting all those Crown corporation balance sheets? Is it a major amount of money we are talking about if we go across the system?

Je sais que le gouvernement propose de faire figurer les résumés à la partie III du budget des dépenses, ce qui serait également utile, afin que les députés voient le rapport entre les objectifs et les résultats.

M. Hawkes: Si nous prévoyions une ou deux audiences consacrées uniquement à cette question, est-ce que cela inciterait le gouvernement, à votre avis, à communiquer ces évaluations au Parlement? Après le premier rapport de vérification intégrée—j'étais alors vice-président des Comptes publics—nous disions, dans notre premier rapport, que cette information nous était nécessaire et comme vous le dites, cela a été répété à plusieurs reprises. Je me demande par quel moyen nous pourrions amener les ministres et la Couronne à fournir cette information au Parlement, et j'aimerais savoir si, à votre avis, une ou deux séances consacrées à cette question permettraient d'améliorer la situation à ce stade.

M. Dye : À mon avis, chaque fois que votre Comité se penche sur une question, cela provoque une réaction; plus vous donnez de relief à la question, plus vous provoquez des réactions. Si ce Comité considère que l'évaluation des programmes est une bonne chose, je vous recommande de passer plus de deux séances sur cette question. Il y a matière à discussion, et cela permettrait, de bien des façons, d'économiser les deniers publics.

Le président: Pourriez-vous nous procurer une liste des rapports des programmes d'évaluation qui ont été achevés?

M. Dye : Je crois que oui, mais je n'en suis pas sûr. Est-ce que Joe Hudson est ici? Joe, savez-vous s'il existe une liste des rapports des programmes d'évaluation qui ont été achevés?

M. J. Hudson (directeur principal, Direction générale des services professionnels, Cabinet du Vérificateur général): Oui, il y en a une, le Cabinet du Contrôleur général en a une.

M. Dye: Si vous le lui demandez, je suis sûr qu'il vous la fournira.

Le président: Je vous remercie.

M. Hawkes: Je voudrais poser trois ou quatre questions.

J'en passe maintenant, pour ne m'arrêter qu'à Devco, Petro-Can et VIA: dans ces trois cas, les Comptes publics du Canada doivent verser des intérêts. Je crois avoir lu ailleurs que nous payons, en intérêts, une somme de l'ordre de 17 milliards de dollars. Pendant ce temps ces trois sociétés de la Couronne, tout au moins, peuvent présenter des bilans plus favorables, parce qu'elles reçoivent des paiements anticipés ou autres versements qui leur permettent de maquiller leurs comptes, en nous donnant une fausse représentation de la position financière de ces sociétés de la Couronne. Cela revient à passer 17 milliards de dollars aux profits et pertes. Mais l'examen des bilans de ces sociétés les présente sous un jour flatteur, et je ne parle ici que de trois cas isolés. Cette situation est-elle généralisée, s'agit-il de grosses sommes? Est-ce que sur ces 17 milliards de dollars les bilans de ces sociétés engloutiraient un milliard de dollars. S'agit-il de très grosses sommes, parce que nous passons le système en revue?

[Texte]

Mr. Dye: We brought to your attention several things this year, instances where we think there has been abuse of the rules and lack of due regard to economy with respect to having Canada borrow and then have the Crown corporations put the money in a bank and earn interest on it. There is a spread there that is a cost to Canadians generally. We think that is wrong.

Last year I brought to Parliament's attention payments in advance of need. Again this year they persist. I think they should stop. I am very concerned about the way money flows between the CRF and the Crown corporations.

Mr. Hawkes: Do you have an estimate of magnitude of that, system-wide?

Mr. Dye: The VIA payments alone, there as I understand it, Transport pays to VIA funds one month in advance of their expected expenditures. I do not know—I am not the auditor of VIA—when VIA finally pays its bills. But I believe VIA has built up in its short term investments—in 1981 it had \$25 million in the till. It now has \$129 million in the till.

Mr. Hawkes: So that is substantial in the one case.

Mr. Dye: There is an increase in their cash.

The Chairman: One last question.

Mr. Hawkes: On page 39 you deal with the Department of Finance and its procedures for forecasting. Just reading that short little bit, I conclude that the forecasting process in the Department of Finance is dangerously close at least to being totally out of control. As a new member of Parliament, I was, the first time I saw a forecast, impressed. With each succeeding forecast I get more and more concerned. Yet in your audit of that you stopped short of what I would call a harsh comment.

• 1215

You raise a red flag for us, but you do not go the next step and indicate there is a sense of urgency or emergency around the forecasting procedures in the Department of Finance. I am wondering why you stopped short of hitting that a little harder.

Mr. Dye: I think we stopped short because there was an immediate recognition by the department that our findings were valid, and they wanted to make immediate response. They were very co-operative with us. We found their process informal, agreed, but we also found it to be done. They were competent people who knew what they were doing, and the question was one more of documentation.

I do not think we are in a position to criticize the forecasts themselves. We were concerned with documentation, following along with what it was exactly they had done, because no written procedures were in place, and we were also critical of the security measures, the access opportunities to the economic models of the country.

[Traduction]

M. Dye: Nous avons attiré votre attention sur plusieurs points cette année, sur des exemples où selon notre jugement, il y aurait eu abus des règles et manque d'égards pour l'économie, les sociétés de la Couronne utilisant les sommes que le Canada devrait emprunter pour les mettre à la banque et en retirer des intérêts. Cela se fait sur le dos des Canadiens, et nous jugeons de telles actions déplorables.

J'ai attiré l'an dernier l'attention du Parlement sur les paiements anticipés, qui n'en ont pas moins continué cette année. Il convient de mettre fin à cette situation. La façon dont le Fonds du revenu consolidé débourse pour les sociétés de la Couronne me paraît fort préoccupante.

M. Hawkes: Savez-vous de quel ordre sont ces dépenses pour tout le système?

M. Dye: En ce qui concerne uniquement VIA, je crois savoir que Transports Canada versent à VIA une avance représentant un mois de leurs dépenses prévisionnelles. Je ne suis pas le vérificateur de VIA, et je ne sais pas quand est-ce qu'il finit par rembourser, mais je crois que VIA a accumulé des fonds d'investissements à court terme qui s'élèvent maintenant à 129 millions de dollars, alors qu'en 1981, ils avaient 25 millions de dollars.

M. Hawkes: En ce cas-là, il s'agit donc de sommes considérables.

M. Dye : Ils ont certainement augmenté leur trésorerie.

Le président: Une dernière question.

M. Hawkes: Vous parlez, à la page 42, du ministère des Finances et de la gestion du processus de prévision. A ne lire que ce passage, j'en conclus que la procédure de prévision de ce Ministère semble échapper à son contrôle. En tant que député frais émoulu, j'avais été fort impressionné la première fois que j'ai vu des prévisions mais plus je prenais de l'expérience, plus j'avais de doutes. Pourtant, dans les commentaires de votre vérification, vous n'êtes pas allé, dans vos critiques, vous n'avez pas été aussi sévère que la situation le justifiait.

C'est un signal d'alarme que vous donnez, mais sans aller plus loin, et sans dire pour autant que la gestion des prévisions, au ministère des Finances, est gravement lacunaire. Je me demande pourquoi vous vous êtes retenu de justesse.

M. Dye: Si nous nous sommes retenus, c'est parce que le ministère n'a pas contesté nos conclusions et a voulu réagir immédiatement, en se montrant plein de bonne volonté. La gestion n'était peut-être pas faite dans les règles, mais elle était cependant faite. Ce sont des gens compétents qui savent ce qu'ils font, et ils pêchent plutôt par la qualité de leur documentation.

Nous ne sommes pas en position, je crois, de critiquer les prévisions en soi; ce qui nous inquiétait, c'était la documentation ainsi que la façon dont ils accomplissaient les différentes étapes, car il n'existait aucune méthode écrite; nous avons également critiqué les mesures prises pour la protection des renseignements confidentiels et le fait que des personnes non

[Text]

If you look on page 175 in the English version, paragraph 5.5, I think it gives you a broader view of our findings.

The Chairman: I would like to go to Mr. Kelly for a short question.

Mr. Kelly: My questions arise from the material contained on pages 529 and 530 of the English version, 17.49 to 17.53.

Mr. Dye: On ITC-DREE areas?

Mr. Kelly: Negligence, yes. It is fascinating reading.

Mr. Dye: That is a waste of public funds. I am told the RCMP is now investigating.

Mr. Kelly: That is my question. Is it being investigated?

Mr. Dye: Yes, by the RCMP.

Mr. Kelly: All right. Then presumably until they complete the investigation, nothing more can be said. Is that correct?

Mr. Dye: That is the usual treatment of these things. I do not think that prevents DREE from considering going after the trust company for not following the agreed approach.

Mr. Kelly: Is DREE doing anything itself?

Mr. Dye: DREE gave out the \$315,000 . . .

Mr. Kelly: I know that; but has DREE taken any action itself?

Mr. Dye: I believe DREE called in the RCMP.

Mr. Kelly: I see.

When you find things like this, is it up to the department to ask for RCMP assistance?

Mr. Dye: That is how it usually happens. I have had one occasion where I advised the minister to call in the RCMP. In this case the department itself concluded that it was necessary to call in the RCMP.

Mr. Kelly: How many investigations have you had into the misuse of public funds?

Mr. Dye: I am not sure how many, but I think it would be seldom, in terms of the RCMP being involved. There is a lot of internal investigation. When you look at it across the size of the system, and you say misuse of public funds, it is not my impression that there is much fraud. The question of waste is another question, but fraudulent illegal activity, given the size of the system—I would say we are well within control.

Mr. Hovdebo: This is not the tip of the iceberg?

Mr. Dye: Not this time.

Mr. Kelly: Thank you.

[Translation]

autorisées pouvaient prendre connaissance des modèles économétriques du pays.

Je vous renvoie à l'article 5.5, à la page 186 de la version française, qui vous donne une vue plus générale de la situation que nous avons rencontrée.

Le président: Je voudrais donner la parole à M. Kelly, qui a une petite question à vous poser.

M. Kelly: Je me réfère aux pages 570 et 571 de la version française, à savoir les paragraphes 17.49 à 17.53.

M. Dye: Concernant I & C/MEER?

M. Kelly: Oui, négligence en rapport avec le paiement. C'est une lecture bien intéressante.

M. Dye: C'est un cas de dilapidation des deniers publics, et on me dit que la GRC procède à une enquête.

M. Kelly: C'est justement l'objet de ma question: est-ce qu'on fait une enquête?

M. Dye: Oui, la GRC.

M. Kelly: Cela signifie donc que jusqu'à ce que l'enquête soit terminée, on n'a plus le droit d'en parler, n'est-ce pas?

M. Dye: Oui, effectivement, c'est l'usage. Cela ne devrait toutefois pas empêcher le MEER d'envisager d'intenter des poursuites contre la société de fiducie pour n'avoir pas respecté les conditions de l'entente de garantie.

M. Kelly: Est-ce que le MEER a pris des mesures?

M. Dye: Le MEER a versé les 315,000 dollars . . .

M. Kelly: Je le sais, mais est-il intervenu?

M. Dye: Je crois que c'est le MEER qui a fait appel à la GRC.

M. Kelly: Je vois.

Dans une situation comme celle-ci, est-ce au ministère de demander l'intervention de la GRC?

M. Dye: C'est ce qui se produit généralement. Je me suis trouvé dans une circonstance où j'ai conseillé au ministre de faire intervenir la GRC et dans ce cas, c'était le ministère lui-même qui avait jugé cette intervention nécessaire.

M. Kelly: Combien d'enquêtes y a-t-il eues sur la dilapidation des deniers publics?

M. Dye: Je ne sais pas au juste combien, mais il ne doit pas y en avoir beaucoup où l'on fait intervenir la GRC. Il y a beaucoup d'enquêtes internes. À considérer le système dans son ensemble, et en parlant de dilapidation des deniers publics, je n'ai pas l'impression qu'il y a beaucoup de malversation. La réponse n'est pas la même en ce qui concerne les gaspillages, mais compte tenu de l'étendue du système, les cas de concussion ne sont pas très nombreux.

M. Hovdebo: Ce n'est donc pas le pot aux roses qu'on a découvert?

M. Dye: Pas cette fois-ci.

M. Kelly: Je vous remercie.

[Texte]

The Chairman: Mr. Beatty.

Mr. Beatty: Mr. Dye, could I get some clarification of the views expressed on page 17 on the directive power particularly for CDIC? You are very critical of the use of the unanimous shareholder agreement, and you say that:

The Government has authorized the Minister of State for Social Development to make a written declaration restricting the rights, powers and duties of the Board of Directors of CDIC to manage its business and affairs. The Minister has done so. All rights, powers and duties of the Board of Directors to manage the business and affairs of CDIC, and all obligations and liabilities relating to such rights, powers and duties were effectively transferred to, and assumed by, the Minister. This transfer would appear to eliminate any autonomous functioning of the Board of Directors.

I assume by that you are referring to order in council P.C. 1982-2843, on September 15, 1982, and order in council P.C. 1982-3578, on November 23, 1982. My reading of the order in council is that it does indeed give the minister the right to issue a written directive to the company. But in reading the written directive flowing out of that, as I understand it, the salient part of that is this. In Section 2.1:

2.1. In the exercise of its powers, the corporation shall comply with any specific direction in writing that may be given to it by the Governor in Council in furtherance of any policy or policies of the Government of Canada, and where implementation of any such direction requires action for which approval of the Governor in Council is required, such direction shall constitute such approval.

• 1220

Now, is your reading of this different from mine? My understanding of the words, as they stand, is that they have simply given Senator Austin or the Governor in Council, the power to issue directives in the future, but that the board would continue to function autonomously in the absence of any specific direction and that there has not been a wholesale takeover of the powers of the board. Is it your position that, in fact, the board has no continuing responsibilities with respect to the corporation and that Senator Austin is effectively the board of CDIC?

Mr. Dye: I do not have that in front of me, but I recall reading it before and you were quoting from Part II of that document.

Mr. Beatty: That is right.

Mr. Dye: If you were to quote from Part I, I think you would find Part I says that Senator Austin has replaced the board of directors of CDIC.

Mr. Beatty: Yes, to the extent necessary to carry out the provisions and intent of this declaration, but would you not have to read that in conjunction with Part II, to find out what

[Traduction]

Le président: Monsieur Beatty.

M. Beatty: Est-ce que vous pourriez me donner quelques éclaircissements sur les opinions exprimées aux pages 17 et 18 du rapport, à savoir les droits, pouvoirs et fonctions exercés par le conseil d'administration de la C.D.I.C.? Vous critiquez vivement la «convention unanime des actionnaires» et vous déclarez:

Le Gouvernement a autorisé le ministre d'État au Développement social à faire une déclaration écrite restreignant les droits, les pouvoirs et les fonctions qu'exercent les membres du Conseil d'administration de la C.D.I.C. dans la gestion des activités de cette société. C'est ce qu'a fait le ministre. Tous les droits, pouvoirs et fonctions exercés en ce sens par le Conseil d'administration de la C.D.I.C. et tous les engagements et obligations liés à ces droits, pouvoirs et fonctions ont effectivement été transférés au ministre d'État au Développement social qui a ainsi assumé la direction de la C.D.I.C. Il semblerait que ce transfert ait eu pour effet d'éliminer tout fonctionnement autonome du Conseil d'administration.

Je pense que vous faites allusion au décret en conseil C.P. 1982-2843 du 15 septembre 1982 et du décret en conseil C.P. 1982-3578 du 23 novembre 1982. Ce décret, d'après moi, donne effectivement au ministre le droit de donner à la société des directives écrites, mais mon interprétation de la directive écrite qui en découle c'est que la caractéristique saillante est la suivante, au paragraphe 2.1:

2.1. Dans l'exercice de ses attributions, la société obéira à toute directive écrite qui lui sera donnée par le Gouverneur en conseil pour l'exécution d'une politique ou de politiques du Gouvernement du Canada. Cette directive constituera approbation lorsque sa mise en oeuvre exige une action nécessitant l'approbation du Gouverneur en conseil.

Est-ce que vous interprétez ceci de la même façon que moi? Je crois comprendre que l'on a simplement donné au sénateur Austin, ou au gouverneur en conseil, l'autorisation de publier des directives à l'avenir, et qu'en l'absence de toute directive spécifique, le conseil continuera à fonctionner en toute autonomie et que ses pouvoirs n'ont pas été dévolus à d'autres. Est-ce que vous considérez que le conseil d'administration n'a pas de responsabilités permanentes en ce qui concerne la société, et que le sénateur Austin constitue effectivement le conseil de la C.D.I.C.?

M. Dye: Je n'ai pas ce texte sous les yeux, mais je me rappelle l'avoir lu tout à l'heure, et vous citiez la Partie II de ce document.

M. Beatty: C'est exact.

M. Dye: Si vous citiez la Partie I, vous constateriez qu'il y est dit que le sénateur Austin a remplacé le conseil des directeurs de la C.D.I.C.

M. Beatty: Oui, dans la mesure nécessaire pour exécuter les dispositions et l'intention de sa déclaration, mais ne faudrait-il pas lire cela conjointement avec la Partie II, pour découvrir ce

[Text]

the extent necessary was?—namely, for the implementation of the specific directive from the government. There is, in fact carte blanche now that Senator Austin may at any time take to himself the powers of the board, but in fact the only instances where he would take the powers to himself would be following a further written directive to the company saying, in this instance I am assuming responsibility here and taking it away from the board. So there is a continuing responsibility the board has in the absence of that specific directive, is there not?

Mr. Dye: I am only a chartered accountant, I do not have the analytical ability that you have as a lawyer to know what that says.

Mr. Beatty: It is easier for me, because I am neither a lawyer nor a chartered accountant.

Mr. Dye: But on seeking advice, it is my understanding that what we set out in this report is that, to all intents and purposes, Senator Austin has replaced the board. Now, I do not think that is the intent. I like the idea of written declarations of what is intended so that the public and the corporation know clearly what directives the shareholder is giving under the Unanimous Shareholder Agreement. But in this particular case I am concerned about the interpretation of it and I am relying on the legal advice provided for me.

Mr. Beatty: Thank you very much.

The Chairman: One short, quick question then we will adjourn.

Mr. Hovdebo: The payments in advance of need that you indicate happen once in a while, is that a common procedure in the government and why does it happen at all?

Mr. Dye: It happens often enough to probably be called common. Part of it is to, I believe, expend funds at the year-end, in fact to have the expenditure reflected in the previous year—in fact the funds are needed in the corporation in the forthcoming period. So you end up with situations of Canada's borrowing while the corporations deposit.

Mr. Hovdebo: Thank you very much, Mr. Chairman.

The Chairman: I would like to sort of set the agenda for the committee. We will be sending letters to the ministers to update the comments in the report. The staff will be studying the report. I am sure every member here will spend Christmas with the report. It would be our attention to hold a steering committee meeting by mid-January to try to put some ideas together for the committee as to what priorities we should take in studying the report.

Mr. Kelly: As the House resumes sitting?

The Chairman: Whenever it resumes sitting.

I would like to thank Mr. Dye and Mr. Dubois for coming plus the staff who have been very helpful. I can assure you that the Public Accounts committee intends to concentrate on your report. I cannot guarantee that we will hit all chapters, but I think with the attitude and the spirit that we have, that we will do a good job in trying to develop the work that you have done

[Translation]

qu'on entendait par la «mesure nécessaire»? Nécessaire à la mise en oeuvre de la directive spécifique du gouvernement. Autrement dit, le sénateur Austin a maintenant carte blanche, il peut en tout temps assumer les attributions du conseil, mais les seuls cas où il le ferait seraient sur directive écrite de la société l'autorisant, dans un cas précis, à assumer une responsabilité qui appartient normalement au conseil. Le conseil a donc une responsabilité permanente en l'absence de directive spécifique, n'est-ce pas?

M. Dye: Je ne suis qu'un expert-comptable, et je n'ai pas la subtilité du juriste pour comprendre ce que cela veut dire.

M. Beatty: C'est plus facile pour moi, car je ne suis ni juriste ni expert-comptable.

M. Dye: Mais en demandant conseil, je crois comprendre que ce que nous exposons dans ce rapport, à toutes fins utiles, c'est que le sénateur Austin a remplacé le conseil, et que cela n'avait pas été prévu. J'approuve l'idée d'une déclaration écrite d'intention, afin que le public et la société sachent clairement quelles sont les directives données par les actionnaires dans le cadre de la «convention unanime des actionnaires». Mais dans ce cas précis, j'ai des doutes sur l'interprétation et je me fie à l'avis juridique qui m'a été donné.

M. Beatty: Je vous remercie beaucoup.

Le président: Une brève question avant que nous ne levions la séance.

M. Hovdebo: Ces paiements anticipés dont vous parlez se font de temps en temps. S'agit-il d'une procédure courante pour le gouvernement, et quelle en est la justification?

M. Dye: Cela se produit assez souvent pour qu'on puisse dire que c'est courant. L'objectif en est en partie, je crois, de dépenser des fonds à la fin de l'année, afin que ces dépenses figurent dans les comptes de l'année précédente—la société a besoin de ces fonds, en fait, dans l'exercice suivant. On aboutit ainsi à des situations qui obligent le gouvernement à emprunter, alors que les sociétés font fructifier cet argent.

M. Hovdebo: Je vous remercie beaucoup, monsieur le président.

Le président: Je voudrais dresser l'ordre du jour du Comité. Nous adresserons des lettres aux ministres pour mettre à jour les observations qui figurent au rapport. Le personnel étudiera ce rapport, je suis sûr que chacun d'entre eux en fera son livre de chevet pendant les vacances de Noël. Nous avons l'intention d'avoir une réunion du Comité directeur à la mi-janvier, afin de dresser la liste des priorités que devrait s'assigner le Comité dans l'étude du rapport.

M. Kelly: Lorsque la Chambre reprend ses travaux?

Le président: Oui, à ce moment-là.

Je voudrais remercier MM. Dye et Dubois, ainsi que leurs collaborateurs de s'être présentés devant nous. Je puis vous assurer que le Comité des comptes publics a la ferme intention d'étudier à fond votre rapport. Je ne puis vous promettre que nous arriverons à entrer dans tous les détails, mais avec l'esprit qui nous anime, nous nous employerons consciencieusement à

[Texte]

on a nonpartisan basis. I would like to think that our work will benefit every Member of Parliament. Thank you very much.

The meeting is adjourned.

[Traduction]

mener à bien le travail que vous avez entrepris dans un esprit d'objectivité. J'ose espérer que nos travaux profiteront à tous les députés, et je vous remercie.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES—TÉMOINS

On December 8, 1983

From the Research Branch, Library of Parliament:

Mr. T.A. Wileman.

On December 13, 1983

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;

Mr. D.J. Deeks, Principal, Audit Operations Branch.

Le 8 décembre 1983

Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:

M. T.A. Wileman.

Le 13 décembre 1983

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;

M. D.J. Deeks, directeur principal, Direction générale des opérations de vérification.

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 2

Fascicule n° 2

Thursday, January 26, 1984
Tuesday, February 21, 1984

Le jeudi 26 janvier 1984
Le mardi 21 février 1984

Chairman: Doug Lewis

Président: Doug Lewis

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

CONCERNANT:

Paragraphs 17.54 through 17.73 of the Report of the
Auditor General of Canada for the fiscal year ended
March 31, 1983

Les paragraphes 17.54 à 17.73 inclusivement du
Rapport du Vérificateur général du Canada pour
l'année financière terminée le 31 mars 1983

WITNESSES:

TÉMOINS:

(See back cover)

(Voir à l'endos)



Second Session of the
Thirty-second Parliament, 1983-84

Deuxième session de la
trente-deuxième législature, 1983-1984

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Doug Lewis

Vice-Chairman: Norman Kelly

MEMBERS/MEMBRES

Perrin Beatty
Maurice Dupras
Alain Garant
Stan J. Hovdebo
Peter Lang
Al MacBain
Doug Neil
Aideen Nicholson—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: Doug Lewis

Vice-président: Norman Kelly

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish
Bill Clarke
Louis R. Desmarais
Ralph Ferguson
Gordon Gilchrist
Gaston Gourde
André Maltais
John M. Reid
Bill Wright
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

On Wednesday, February 1, 1984:

Aideen Nicholson replaced Garnet M. Bloomfield.

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

Le mercredi 1^{er} février 1984:

Aideen Nicholson remplace Garnet M. Bloomfield.

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, JANUARY 26, 1984

(4)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:17 o'clock a.m. this day, for the purpose of organization.

Members of the Committee present: Messrs. Beatty, Bloomfield, Dupras, Kelly, Lewis and Neil.

Alternate Member present: Mr. Gilchrist.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

The Clerk of the Committee presided over the election of the Chairman.

Mr. Kelly moved, seconded by Mr. Bloomfield,—That Mr. Lewis do take the Chair of this Committee as Chairman.

The question being put on the motion, it was carried.

The Chairman, Mr. Lewis, took the Chair.

Mr. Beatty moved, seconded by Mr. Neil,—That Mr. Kelly be elected Vice-Chairman of this Committee.

The question being put on the motion, it was carried.

On motion of Mr. Kelly, it was agreed,—That the Chairman and Vice-Chairman plus one representative from each of the three parties represented in the House of Commons, appointed by the Chairman after the usual consultations, do compose the Sub-Committee on Agenda and Procedure.

On motion of Mr. Kelly, it was agreed,—That the Committee print 1,000 copies of its Minutes of Proceedings and Evidence for parliamentary distribution.

On motion of Mr. Kelly, it was agreed,—That the Chairman be authorized to hold meetings, to receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present provided that at least three (3) Members are present and that both the Government and one of the Opposition Parties are represented.

At 11:25 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, FEBRUARY 21, 1984

(5)

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:00 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Doug Lewis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Anguish, Clarke, Gourde, Kelly, Lewis, Neil and Yanakis.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams, Mr. T.A. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. Shahid Minto, Principal, Audit Operations Branch. *From the Department of Public Works:* Mr. J.A.H. Mackay, Deputy Minister; Mr. A.D. Wilson, Assistant Deputy Minister, Operations. *From the Treasury Board of Canada:* Dr. P. Meyboom, Deputy Secretary, Administrative Policy Branch.

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 26 JANVIER 1984

(4)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics tient, ce jour à 11 h 17, sa séance d'organisation.

Membres du Comité présents: MM. Beatty, Bloomfield, Dupras, Kelly, Lewis et Neil.

Substitut présent: M. Gilchrist.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T.A. Wileman.

Le greffier du Comité préside l'élection d'un président.

M. Kelly propose, appuyé par M. Bloomfield,—Que M. Lewis assume la présidence du Comité.

La motion est mise aux voix et adoptée.

Le président, M. Lewis, ouvre la séance.

M. Beatty propose, appuyé par M. Neil,—Que M. Kelly assume la vice-présidence du Comité.

La motion est mise aux voix et adoptée.

Sur motion de M. Kelly, *il est convenu*,—Que le président et le vice-président, avec l'apport d'un représentant de chacun des trois partis représentés à la Chambre des communes, que désignera le président après les consultations d'usage, forment le Sous-comité du programme et de la procédure.

Sur motion de M. Kelly, *il est convenu*,—Que le Comité commande 1000 copies de ses *Procès-verbaux et témoignages* à l'usage du Parlement.

Sur motion de M. Kelly, *il est convenu*,—Que le président soit autorisé à tenir des réunions, à recevoir des témoignages et à en permettre l'impression en l'absence d'un quorum, pourvu que trois (3) députés au moins y assistent et que le gouvernement et l'un des partis de l'opposition y soient représentés.

A 11 h 25, le Comité suspend les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 21 FÉVRIER 1984

(5)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 11 heures, sous la présidence de M. Doug Lewis (*président*).

Membres du Comité présents: MM. Anguish, Clarke, Gourde, Kelly, Lewis, Neil et Yanakis.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T.A. Wileman.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, vérificateur général; M. Shahid Minto, directeur principal, direction des opérations de vérification. *Du ministère des Travaux publics:* M. J.A.H. Mackay, sous-ministre; M. A.D. Wilson, sous-ministre adjoint, Opérations. *Du Conseil du Trésor du Canada:* M. P. Meyboom, sous-secrétaire, Direction de la politique administrative.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' permanent and provisional Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1983 and, in particular, Chapter 17 relating to the Department of Public Works.

Messrs. Dye and Mackay made statements. The witnesses answered questions.

At 12:25 o'clock p.m. this day, the Committee adjourned to the call of the Chair.

Conformément à son ordre de renvoi contenu dans les règlements permanents et provisoires, le Comité reprend l'examen du rapport du Vérificateur général portant sur l'année financière qui s'est terminée le 31 mars 1983 et, notamment, du chapitre 17 relatif aux travaux publics du Ministère.

MM. Dye et Mackay font des déclarations et répondent aux questions.

A 12 h 25, le Comité suspend les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, January 26, 1984

• 1119

The Clerk of the Committee: Hon. Members, there is a quorum. The first item of business is to elect a chairman. I am ready to receive motions to that effect.

Mr. Kelly: Mr. Chairman, I would nominate Doug Lewis as the chairman. This is an honour and a responsibility I have had for the past several months and one that I hope I will have for the next several years.

Mr. Bloomfield: I will be glad to second that motion of the illustrious member.

The Clerk: Are there any other motions?

Mr. Dupras: I would agree with this, if he accepts to hold the position for the next five years.

• 1120

The Clerk: It has been moved by Mr. Kelly and seconded by Mr. Bloomfield that Mr. Lewis do take the chair of this committee as chairman.

Motion agreed to.

The Chairman: I would like to thank the committee for its confidence in re-electing me as chairman. I would like to thank my campaign manager, who has now run three successful campaigns in a short term. I would invite him to participate in the next campaign, which will also be very successful, and thank the committee.

I would like at this time to invite a motion for the election of vice-chairman.

Mr. Beatty: I wonder, Mr. Chairman, whether Mr. Kelly might be persuaded to accept the nomination as vice-chairman.

Mr. Kelly: My long association with vice leads me to to accept.

Mr. Neil: I will second it.

The Chairman: Are there any other nominations?

Motion agreed to.

The Chairman: Do you wish to make a short acceptance speech?

In the past we have had a motion passed that the chairman, vice-chairman, and one representative from each of the three parties represented in the House of Commons, appointed by the chairman after the usual consultations, do compose the Subcommittee on Agenda and Procedure.

Mr. Kelly: I so move.

The Chairman: Secunder Mr. Neil.

TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 26 janvier 1984

Le greffier du Comité: Messieurs les membres du Comité, le quorum est atteint. Nous devons commencer par élire le président et je suis prêt à entendre vos motions à cet égard.

M. Kelly: Monsieur le président, j'aimerais proposer M. Doug Lewis comme candidat à la présidence du Comité. Il s'agit en effet d'un honneur et d'une responsabilité que j'ai partagés pendant plusieurs mois et que j'espère encore pouvoir faire miens pendant quelques années.

M. Bloomfield: Je suis heureux de pouvoir appuyer la motion présentée par mon distingué collègue.

Le greffier: Y a-t-il d'autres motions?

M. Dupras: Je suis tout à fait d'accord s'il accepte de conserver la présidence pour les cinq prochaines années.

Le greffier: M. Kelly, appuyé par M. Bloomfield, propose que M. Lewis assume la présidence du Comité.

La motion est adoptée.

Le président: J'aimerais remercier les membres du Comité pour la confiance qu'ils viennent de manifester à mon égard en me réalisant à la présidence. J'aimerais également remercier l'organisateur de ma campagne qui, en très peu de temps, a obtenu trois réussites. Je l'inviterais dès lors à participer également à la prochaine campagne, qui elle aussi sera un succès, et je remercie une fois de plus le Comité.

J'aimerais maintenant vous inviter à me soumettre une motion portant élection du vice-président.

M. Beatty: Peut-être, monsieur le président, pourrions-nous persuader M. Kelly d'accepter la vice-présidence.

M. Kelly: Le vice ne m'étant pas étranger, je serais porté à accepter.

M. Neil: J'appuie la motion.

Le président: Y a-t-il d'autres mises en candidature?

La motion est adoptée.

Le président: Souhaiteriez-vous dire quelques mots en guise d'acceptation?

Nous avons toujours eu coutume d'adopter une motion portant que le président, le vice-président et un représentant de chacun des trois partis représentés à la Chambre des communes et nommés par le président après les consultations d'usage constituent le sous-comité du programme et de la procédure.

M. Kelly: Permettez-moi de proposer la motion en question.

Le président: La motion est appuyée par M. Neil.

[Text]

Motion agreed to.

The Chairman: In the past we have also had a motion that the committee print 1,000 copies of its *Minutes of Proceedings and Evidence* for parliamentary distribution. Moved by Mr. Kelly, seconded by Mr. Neil.

Motion agreed to.

The Chairman: Under standing order No. 69.(7), committees are allowed by resolution to authorize the hearing and printing of evidence when a quorum is not present. The quorum of this committee is six, as the membership is ten. If members of the committee wish, they can pass a motion which would read as follows: That the chairman be authorized to hold meetings to receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present, provided that at least three members are present and that both government and one of the opposition parties are represented.

Mr. Kelly: I so move.

Motion agreed to.

The Chairman: As far as other business is concerned, I think it would behoove us to sit down as a steering committee and try to plan our work through to June 30, as for what subject-matters we want to approach, what are the most convenient days for meetings, and just to get a sort of workload planned and a calendar planned so that we will work effectively as a committee and yet appreciate the realities of 1984. Is that a fair way of putting it? I think we all have to be practical on this. Are there any suggestions from the committee as to any particular areas, or do you want to leave that in the hands of the steering committee?

An hon. Member: Steering committee.

The Chairman: All right. Is there any other business to come before the meeting?

All right, then, I will adjourn the committee meeting to the call of the Chair. Thanks very much for your quick attendance. I appreciate it.

Tuesday, February 21, 1984

• 1058

The Chairman: Order.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons permanent and provisional Standing Orders, the committee is resuming consideration of the report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1983. The Subcommittee on Agenda and Procedure met on Thursday, February 2, 1984 and agreed to recommend a series of meetings today, tomorrow, and on Thursday, as necessary, with officials of the Department of Public Works, to consider paragraphs 17.54 through 17.73 of the 1983 Auditor General's report.

Is the committee agreed to proceed on this basis?

[Translation]

La motion est adoptée.

Le président: Nous avons également coutume d'adopter une motion portant que le Comité fait imprimer 1,000 exemplaires de ses *Procès-verbaux et Témoignages* pour distribution. La motion est proposée par M. Kelly et appuyée par M. Neil.

La motion est adoptée.

Le président: Conformément à l'article 69 (7) du Règlement, les comités ont le droit, par voie de résolution, d'autoriser leur président à entendre et faire publier des témoignages en l'absence de quorum. Notre quorum est fixé à six pour un total de dix membres. Si les membres du Comité sont d'accord, nous pourrions adopter une motion qui se présenterait comme suit: Que le président soit autorisé à présider des séances, à recevoir des témoignages et à en autoriser l'impression en l'absence d'un quorum, pourvu qu'au moins trois membres soient présents et que le parti ministériel et l'un des partis d'opposition soient représentés.

M. Kelly: Qu'il me soit permis de proposer cette motion.

La motion est adoptée.

Le président: En dernier lieu, je pense qu'il conviendrait que nous nous réunissions en comité directeur pour tenter d'organiser nos travaux jusqu'au 30 juin, pour déterminer les sujets que nous voulons étudier ainsi que les dates de réunion les plus commodes, de manière à organiser en quelque sorte nos activités et notre calendrier de réunions pour pouvoir travailler efficacement sans négliger les réalités de 1984. Cela vous semble-t-il raisonnable? Je pense que nous devons rester pragmatiques. Auriez-vous des propositions à soumettre dans ce sens ou préférez-vous que le Sous-comité s'en charge?

Une voix: Le Sous-comité.

Le président: D'accord. Y a-t-il d'autres sujets à aborder?

Parfait, dans ces conditions, je vais maintenant lever la séance jusqu'à nouvel ordre en vous remerciant de votre attention et de votre diligence dont je vous sais gré.

Le mardi 21 février 1984

Le président: À l'ordre, s'il vous plaît.

Conformément à l'ordre permanent de renvoi qui figure dans les règlements permanent et provisoire de la Chambre des communes, le Comité reprend son étude du rapport du vérificateur général du Canada pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 1983. Le Sous-comité du programme et de la procédure s'est réuni le jeudi 2 février 1984 et a convenu de recommander que des rencontres aient lieu aujourd'hui, demain et jeudi, au besoin, avec les fonctionnaires du ministère des Travaux publics, pour étudier les paragraphes 17.54 à 17.73 du rapport du vérificateur général de 1983.

Le Comité est-il d'accord pour procéder ainsi?

[Texte]

Thank you.

We have today with us from the Office of the Auditor General Mr. Kenneth M. Dye, the Auditor General, and Mr. Shahid Minto, who is the Principal, Audit Operations Branch, for the area that we are reviewing. We also have with us, from the Department of Public Works, Mr. J.A.H. Mackay, Deputy Minister; Mr. A.D. Wilson, Assistant Deputy Minister, Operations; Mr. Jacques Roy, Director General, Real Estate Services Directorate; Mr. H.G. Richards, Director General, Finance; and Mr. Frank Mills, Director, Planning and Development, Harbourfront Corporation. We also have with us for information purposes, from the Treasury Board of Canada, Dr. P. Meyboom, who is the Deputy Secretary, Administrative Policy Branch.

• 1100

Dr. Meyboom, if you would like to take a place at the table, please do.

Mr. Kelly: Put him on the firing line with all the others.

The Chairman: As is our custom, the statements from the Auditor General and the Department of Public Works were distributed to the Members in advance of this meeting. They will be taken as read and will be printed at this point in the evidence of our proceedings.

Statement of Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):

Today the Committee is focusing on the observations relating to the Department of Public Works contained in Chapter 17 of my 1983 annual Report.

The Department has agreed with the substance of our observations with two exceptions. It disagrees with our conclusion that it entered into a lease for Centennial Towers in Ottawa without due regard to economy (para. 17.54) and feels that it did ensure that no subsidy was involved in the Harbourfront transaction (para. 17.62).

Because of the disagreement on these two matters, I am presenting to the Committee today some additional information relating to them, as well as updating our comments on our other observations.

Para. 17.54 Failure to ensure fairness and economy in the spending of public funds in negotiating a \$120 million lease agreement in Ottawa

We noted that the Department, in negotiating for this space, contravened a number of Treasury Board directives related to contracting, acquisition of real property and office accommodation.

1) The Department informed us that its actions in relation to the leasing of Centennial Towers were dictated by the urgency involved in accommodating the headquarters staff of the proposed Canadian Security Intelligence Service.

[Traduction]

Merci.

Nous avons le plaisir d'accueillir parmi nous aujourd'hui M. Kenneth M. Dye, vérificateur général, et M. Shahid Minto, chef de la Direction des opérations de vérification pour le secteur qui nous intéresse. Nous avons également le plaisir d'accueillir M. J.A.H. Mackay, sous-ministre des Travaux publics; M. A.D. Wilson, sous-ministre adjoint, Opérations; M. Jacques Roy, directeur général des Services de l'immobilier; M. H.G. Richards, directeur général des finances, et M. Frank Mills, directeur de la Planification et du développement, *Harbourfront Corporation*. Nous avons également le plaisir d'accueillir parmi nous M. P. Meyboom, secrétaire adjoint responsable de la Direction de la politique administrative du Conseil du Trésor du Canada. Il est ici pour répondre à nos questions.

Monsieur Meyboom, veuillez-vous approcher de la table.

M. Kelly: Mettez le sur la sellette, comme les autres.

Le président: Selon notre habitude, les déclarations du Vérificateur général et du ministère des Travaux publics ont été remises aux membres avant la réunion. Ces déclarations seront donc consignées au procès-verbal et imprimées à cet endroit dans le compte rendu.

Déclaration de M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada):

Le comité se penchera aujourd'hui sur les observations que représente le chapitre 17 de mon Rapport annuel de 1983 en ce qui a trait au ministère des Travaux publics.

Ce ministère accepte la teneur de nos observations, sauf pour deux points. Il n'est pas d'accord avec notre conclusion selon laquelle le ministère n'a pas agi de façon à assurer l'utilisation juste et économique des deniers publics lorsqu'il a signé un bail pour la location de l'immeuble «Centennial Towers», à Ottawa (paragraphe 17.54) et il a la conviction, en ce qui a trait à la question de la Harbourfront Corporation (paragraphe 17.62) qu'il a pris les mesures nécessaires pour qu'aucune subvention ne soit versée dans le cadre de cette opération.

Puisqu'il y a divergence de vues sur ces points, j'ai tenu à présenter aujourd'hui au comité quelques renseignements supplémentaires qui s'y rapportent et faire une mise à jour de nos commentaires relatifs à nos autres observations.

Paragraphe 17.54 Négociation d'un bail de 120 millions, à Ottawa, sans assurer l'utilisation juste et économique des deniers publics

Nous avons constaté que le ministère, lorsqu'il a négocié cette superficie, n'a pas respecté un certain nombre de directives du Conseil du Trésor qui traitent de la passation des contrats, de l'acquisition de biens immobiliers et des locaux à bureaux.

1) Le ministère nous a avisés que les mesures qu'il avait prises en rapport avec la location de l'immeuble «Centennial Towers» s'expliquaient par le besoin urgent de locaux pour loger le personnel de l'administration centrale du futur Service canadien du renseignement de sécurité.

[Text]

The Department could not provide us with any documentation from the proposed agency to indicate the date that the leased accommodation was required, or direction from the Treasury Board to support its perception of this urgent need. While separate accommodation may have been desirable, we saw no evidence that it was required "urgently". Indeed, the following facts suggest that, at least from the perspective of the Department of the Solicitor General, there was no urgency involved:

5 May 1983. The Solicitor General's Department informed DPW that it was merely expressing an interest in the building, and that it had questions about its suitability for the Security Agency. The Department told DPW, "It is realized that you have not made any type of firm offer to us, but rather were requesting to be informed of our preliminary interest."

26 May 1983. The Department of the Solicitor General told DPW its space requirements totalled approximately 28,000 square metres, but noted that this was a very broad overview of its needs and was based on an extremely cursory examination.

June 1983. Treasury Board approved DPW's proposed lease arrangements for Centennial Towers, noting that the main tenant would likely be the Department of Fisheries and Oceans, and not the Security Agency.

7 July 1983. Notwithstanding that decision, the Department of the Solicitor General cautioned DPW that the building had not been subjected to detailed study. It again suggested that it might not be suitable for reasons of security, or because of technical or floor-loading problems.

29 July 1983. DPW committed itself to leasing the building.

December 1983. Lease documents were signed and rental payments commenced.

2) The Department informs us that it disagrees with our observation that it entered into this lease without due regard to economy. Our review of the facts suggests that the government is paying for space before it is needed.

a) The departmental occupancy schedule shows that the large portions of the building will remain unoccupied for at least 3 to 4 months. Full occupancy is not expected until July 1984. In December 1983, the Department estimated that it would be paying at least \$4.4 million for unoccupied space in this building. The Department was aware of the possibility of these non-productive payments at the time of the Treasury Board submission.

b) In January 1984, DPW informed the Clerk of the Public Accounts Committee that the original estimate of fit-up costs for Centennial Towers had exceeded Treasury Board guidelines by 35%, primarily due to special security requirements for the Canadian Security Intelligence Service,

[Translation]

Le ministère n'a pu nous fournir aucun document sur ce futur Service qui aurait indiqué la date à laquelle des locaux loués étaient nécessaires ni aucun document provenant du Conseil du Trésor qui corrobore l'urgence de cette situation. Il était sans doute souhaitable d'obtenir des locaux distincts pour ce Service, mais rien ne prouve qu'il y avait «urgences». Les faits énoncés ci-dessous, laissent entendre, en effet, du moins de l'avis du ministre du Solliciteur général, qu'il n'y avait pas urgence:

5 mai 1983. Le ministère du Solliciteur général fait savoir au MTP que les locaux en question pourraient l'intéresser mais qu'il avait des réserves quant à leur caractère approprié pour le Service susmentionné. Le ministère du Solliciteur général au MTP qu'il savait que l'offre que lui avait faite ce dernier n'avait rien de définitif mais que l'on cherchait plutôt à savoir quel genre de locaux intéressait le ministère du Solliciteur général.

26 mai 1983. Le ministère du Solliciteur général fait savoir au MTP qu'il avait besoin d'une superficie totale d'environ 28000 mètres carrés, mais il prend soin d'ajouter qu'il s'agissait là d'une estimation très générale qui découle d'un examen très superficiel des besoins.

Juin 1983. Le Conseil du Trésor approuve les modalités proposées par le MTP pour la location de l'immeuble «Centennial Towers», tout en indiquant que le locataire principal serait vraisemblablement constitué de certains services du ministère des Pêches et des Océans et non pas le Service canadien du renseignement de sécurité.

7 juillet 1983. Nonobstant cette décision, le ministère du Solliciteur général prévient le MTP que l'immeuble n'a pas encore fait l'objet d'une étude détaillée. Une fois de plus, il laisse entendre que l'immeuble ne possède peut-être pas les caractéristiques demandées, pour des raisons de sécurité, à cause des problèmes techniques ou en raison de la capacité de charge des planchers.

29 juillet 1983. Le MTP s'engage à louer l'immeuble.

Décembre 1983. Le bail est signé et le paiement des loyers débute.

2) Le ministère nous fait savoir qu'il rejette notre constatation à l'effet qu'il avait conclu ce bail sans assurer l'utilisation économique des deniers publics. Notre examen des faits indique que le gouvernement verse des loyers pour un espace avant même qu'il ne l'ait occupé.

a) Le calendrier du ministère pour l'occupation de lieux indique que de grands secteurs de l'immeuble demeureront inoccupés pour au moins 3 à 4 mois. On ne prévoit pas d'occupation complète avant juillet 1984. En décembre 1983, le ministère évaluait qu'il paierait au moins 4,4 millions pour les locaux inoccupés de l'immeuble. Le ministère était au courant de cette possibilité de paiements improductifs au moment de la remise de sa présentation au Conseil du Trésor.

b) Au mois de janvier 1984, le MTP faisait savoir au greffier du Comité des comptes publics que l'estimation originelle du coût de l'aménagement des locaux avait été supérieure de 35 p. 100 au coût prévu par les lignes directrices du Conseil du Trésor à cause, principalement, des

[Texte]

and that it would be conjecture to try to determine what actual fit-up costs might be until Fisheries and Oceans prepared a submission to Treasury Board. Our information is that the Department advised Fisheries and Oceans in October 1983 that Public Works officials had concluded discussions with the landlord and the fit-up costs would be 40% above Treasury Board guidelines. Later that month, Fisheries and Oceans included these figures in its submission to Treasury Board.

Based on the above, we conclude that the urgency, if it existed at all, did not warrant the violation of Treasury Board directives or the substantial non-productive payments that are currently being incurred.

Para. 17.61 Failure to provide essential information and obtain appropriate authority relating to a waterfront development in Toronto

We reported that Harbourfront, a corporation wholly owned by Canada, had signed major development agreements with a private developer without authority. We are concerned that neither Treasury Board nor the Minister of Public Works were told that the Crown was obliged to provide easement rights and to maintain the refurbished commercial property in perpetuity to support four floors of luxury condominiums.

In January 1984 the Department informed your Committee that "it was 'understood' that Harbourfront was not to sell portions of the asset on a freehold basis. Development of the land was to be through the sale of air rights and long-term leases." Our review reveals that this information is different from that contained in the project memorandum provided to the sole shareholder (the Minister of Public Works). Also, it was not part of the submission approved by Treasury Board. In fact, Treasury Board was only informed of this by the Department on 17 November 1983, even though the development agreement between Harbourfront and the developer became effective 7 July 1981.

The Department feels that no direct or indirect subsidy was involved because the development arrangements that were concluded with the developer reflected market conditions. However, the Department could not provide us with any evidence that the cost of maintaining the structure in perpetuity by the Government of Canada had been considered in assessing the return or the desirability of entering into such an agreement.

Para. 17.57 Vacant space in Place du Portage Phase IV, Asticou, the Mulligan Building and the former Bank of Canada Building

We are concerned that 60,552 square metres in these Crown-owned buildings has remained unoccupied for three to seven

[Traduction]

exigences particulières d'ordre sécuritaire du Service canadien du renseignement de sécurité et que l'on pourrait ne faire que des conjectures pour déterminer ce que pourrait être le coût réel de l'aménagement des locaux, avant que le ministère des Pêches et des Océans fasse une présentation au Conseil du Trésor. J'ai appris que le ministère avait écrit au ministère des Pêches et des Océans, au mois d'octobre 1983, et leur avait fait savoir qu'il s'était entendu avec le propriétaire et que le coût de l'aménagement des locaux serait supérieur de 40 p. 100 aux lignes directrices du Conseil du Trésor. Plus tard, au cours du même mois, le ministère des Pêches et des Océans incluait ces chiffres dans la présentation qu'il faisait au Conseil du Trésor.

Si l'on tient compte des faits susmentionnés, nous concluons que l'urgence, si jamais il y a eu urgence, ne justifiait pas une dérogation aux directives du Conseil du Trésor ou l'acceptation d'avoir à verser des paiements improductifs importants, comme c'est le cas actuellement.

Paragraphe 17.61 Défaut de fournir des renseignements essentiels et d'obtenir l'autorisation appropriée

Nous avons rapporté le fait que la société Harbourfront, une société en propriété exclusive du gouvernement fédéral, avait signé des ententes importantes d'aménagement avec un entrepreneur sans autorisation préalable. Nous sommes préoccupés que le Conseil du Trésor et le ministère des Travaux publics n'aient pas été avisés du fait que la Couronne serait obligée d'assumer à perpétuité les servitudes et l'entretien de l'édifice commercial rénové par suite de la construction de quatre étages de logements en copropriété de grand luxe.

Nous soulignons qu'en janvier 1984, le ministère a informé votre comité de ce qui suit: «Il était 'entendu' que la Harbourfront ne devait pas vendre de parcelles du bien en propriété libre. L'aménagement du terrain devait se faire grâce à la vente de droits à l'espace aérien et à des baux à long terme.» Notre examen révèle que ces renseignements étaient différents de ceux qui se trouvaient dans le cahier de présentation du projet remis à l'actionnaire unique (le ministre des Travaux publics). De plus, on ne les retrouvait pas dans la présentation approuvée par le Conseil du Trésor. En réalité, le ministère n'a avisé ce dernier de ces modalités que le 17 novembre 1983 alors que l'entente d'aménagement conclue entre la société Harbourfront et l'entrepreneur était entrée en vigueur le 7 juillet 1981.

Le ministère juge qu'il n'y a eu en réalité aucune subvention directe ou indirecte parce que les modalités d'aménagement conclues avec l'entrepreneur tenaient compte des conditions du marché. Le ministère, cependant, n'a pu nous fournir aucune preuve que l'on avait tenu compte du coût d'entretien à perpétuité de l'édifice engagé par le gouvernement du Canada lorsqu'il s'est agi d'évaluer l'avantage de conclure une entente de ce genre ou d'en évaluer le rendement.

Paragraphe 17.57 Locaux vacants à la Phase IV de la Place du Portage, dans l'immeuble Asticou, dans l'immeuble Mulligan et dans l'ancien immeuble de la Banque du Canada

Nous nous inquiétons du fait que dans ces immeubles que possède la Couronne, des espaces totalisant 60 552 mètres

[Text]

years, although the Department continues to lease additional space in the National Capital Region.

Our comprehensive audit of the Department of Public Works will include a review of the total vacant space in the Department's inventory of buildings.

Para. 17.70 Cost of \$697,000 attributable to deficient wording of a lease in Vancouver

In spite of having a great deal of experience in the leasing of properties, the Department did not act in a prudent manner. The cost to the taxpayers of this omission was \$697,000.

Para. 17.66 Contravention of the Government Contract Regulations

I am concerned about the deliberate actions of the Department of Public Works to appoint consultants and architects without competition for contracts. The Department deliberately signed 14 contracts over the Treasury Board limit of \$100,000—in fact, 2 contracts were over \$1 million and 4 more were over \$500,000. This is a serious contravention, even though Treasury Board approved the arrangement afterwards. As long as there are regulations in force, they ought to be observed. If the regulations do not make sense, either overall or in a particular case, then they ought to be reviewed, and changed as appropriate.

The Department informs us that they are now following the required policy of competitive selection. I am reviewing the current status in our comprehensive audit and will report to Parliament in my 1984 annual Report.

Statement by Department of Public Works:

Failure to ensure fairness and economy in the spending of public funds in negotiating a lease agreement (Paragraphs 17.54 to 17.56)

The Department cannot accept the comment that it entered into a lease without due regard to economy when all factors are taken into consideration in relation to the amount of space required. The timing for response to the requirement of the proposed Security Agency and the cost to the Government over the base term.

Non-productive rents will to the greatest extent possible be minimized.

See also comments in the following audit note (i.e. paragraphs 17.57 to 17.60) on initiatives undertaken by the Department to enable it to better plan its client accommodation demand.

Building acquired and either not utilized or under-utilized (Paragraphs 17.57 to 17.60)

The Department agrees with the factual content of the statements made by the Auditor General.

With respect to the Mulligan Building, Treasury Board granted preliminary approval on 15 December 1983 (TM Minute 790725) to expand and renovate this building. The

[Translation]

carrés sont demeurés inoccupés pendant des périodes de 3 à 7 ans, bien que le ministère continue à louer d'autres locaux dans la région de la Capitale nationale.

Notre vérification intégrée du ministère des Travaux publics comprendra un examen du total des locaux inoccupés inscrits au répertoire des immeubles du ministère.

Paragraphe 17.70 Dépense de 697 000\$ attribuable aux termes imprécis d'un bail (Vancouver)

Malgré sa grande expérience de location des immeubles, le ministère n'a pas agi sagement. Le peu d'attention accordée au libellé du bail a imposé aux contribuables une dépense de 697 000\$.

Paragraphe 17.66 Non-conformité au Règlement sur les marchés de l'État

Je m'inquiète de l'attitude du ministère des Travaux publics qui, sciemment, engage des experts-conseils et des architectes sans lancer d'appels d'offres. Le ministère, en toute connaissance de cause, a signé 14 contrats dont les montants dépassaient la limite autorisée de 100 000\$ établie par le Conseil du Trésor—notamment, 2 de ces contrats avaient une valeur de plus d'un million de dollars et 4 d'entre eux dépassaient les 500 000\$. Ceci constitue une sérieuse dérogation même si le Conseil du Trésor a donné son approbation une fois le fait accompli. Tant et aussi longtemps qu'il y a des lois en vigueur, on se devrait de les respecter. Si les lois n'ont pas de sens, il faudrait alors les réexaminer et les modifier, selon le cas.

Le ministère nous a fait savoir que désormais, il respectera la politique établie de choix par appels d'offres. Je suis à faire un examen de la situation présente, dans le cadre de notre vérification intégrée, et je communiquerai les résultats de cet examen au Parlement dans mon Rapport de 1984.

Déclaration du ministère des Travaux publics:

Agence de négociation d'un bail de façon à assurer l'utilisation juste et économique des deniers publics (Paragraphes 17.54 à 17.56)

Le Ministère ne peut accepter le commentaire selon lequel il a conclu un bail sans avoir accordé l'attention voulue à l'économie, car tous les facteurs ont été pris en considération: la superficie des locaux requis, les détails pour répondre aux besoins de l'agence de sécurité proposée et le coût pour le gouvernement pendant la période de base.

Le nombre des loyers non productifs sera réduit le plus possible.

Se reporter également aux commentaires figurant dans la remarque suivante (voir paragraphes 17.57 à 17.60) au sujet des mesures prises par le Ministère pour permettre de mieux planifier la demande de locaux de ses clients.

Acquisition d'immeubles qui demeurent inutilisés ou sous-utilisés (Paragraphes 17.57 à 17.60)

Le Ministère est d'accord avec les faits exposés dans les remarques du Vérificateur général.

En ce qui concerne l'immeuble Mulligan, le Conseil du Trésor avait accordé son approbation préliminaire le 15 décembre 1983 (Décision 790725) pour l'agrandissement et la rénovation de cet immeuble. Le Conseil va aussi autorisé des dépenses

[Texte]

Board also authorized the expenditure for preliminary design to produce Class B cost estimates.

The four properties identified, while vacant or partially vacant, have always had plans which identified clients designated for this space. Therefore, this space was not considered marketable to other clients.

Moreover, given the unique characteristics of three of the properties (Asticou—a school; former Bank of Canada Building—a banking facility; and Mulligan Building—an unfinished building) providing short-term accommodation to alternative clients pending finalization of assigned client requirements would not be cost effective given the extensive fit-ups required.

Nonetheless, the Department has undertaken the following initiatives which would enable it to better plan its client accommodation demand. This consists of:

- A Long-Range Accommodation Investment Strategy (LRAIS) which details, in advance, ten-year requirements for office and general purpose space and emphasizes the use of existing space inventory—through renovations and fit-ups—before acquiring new space inventory. This is a master planning document which enables us to tie into the Multi-Year Operational Planning (MYOP) process to minimize the amount of vacant space and the time required to react to future client demands.
- A plan for the use of Asticou by National Museum of Man and for the use of Place du Portage Phase IV to accommodate clients moving from existing leased premises to this vacated space in the wake of a move and consolidation of TB/OCG/Finance.
- Revisions to TB - Administrative Policy Manual, Chapter 120—Office Accommodation which will clarify to clients the role of Public Works in using existing inventory more fully.

Failure to provide essential information and obtain appropriate authority (Paragraphs 17.61 to 17.65)

The statements contained in the Auditor General's observations are factually correct, except for the question of "Indirect subsidy", and the comments did not present the complete picture.

In the first instance, the sums realized by the Crown for the redevelopment rights for the Terminal Warehouse reflects the full market value of those rights since the proposals for redevelopment were widely advertised and compared and the one (of four received) offering the highest payment to the Crown was selected. Therefore, no indirect subsidy to the developers or the condominium purchasers exists.

Moreover, in Ontario, condominium arrangements on leased land would involve a contingent liability such as the obligation

[Traduction]

pour la conception préliminaire afin d'établir des calculs de type B.

Bien que les quatre propriétés mentionnées aient été entièrement ou partiellement inoccupées, ils ont toujours été réservés, dans la planification, à des clients désignés. Par conséquent, ces locaux n'étaient pas considérés disponibles pour d'autres clients.

En outre, compte tenu des caractéristiques particulières des trois des propriétés (Asticou: une école; l'ancien immeuble de la Banque du Canada et l'immeuble Mulligan: un bâtiment inachevé) fournir des locaux à court terme à d'autres clients, en attendant que les clients auxquels ils sont destinés établissent de leurs besoins de façon définitive, ne serait pas rentable, compte tenu de l'importance des travaux d'aménagement requis.

Néanmoins, le Ministère a pris les mesures suivantes qui devrait lui permettre de mieux planifier la demande de locaux de ses clients. Il s'agit de:

- Une stratégie à long terme d'investissements en matière de logement (S.L.T.I.L.) qui expose en détail, à l'avance, les besoins de bureaux et de locaux polyvalents pour dix ans et qui insiste sur l'utilisation du répertoire de locaux existants, à l'aide de travaux de rénovation et d'aménagement, avant de procéder à l'acquisition de nouveaux locaux. Il s'agit d'un document directeur de planification qui nous permet de raccorder ces activités avec le processus de Planification opérationnelle pluriannuelle (POP) pour réduire au minimum la quantité de locaux inoccupés et le temps requis pour répondre aux demandes futures des clients.
- Un plan pour l'utilisation d'Asticou par le Musée national de l'Homme et pour l'utilisation de la Phase IV de la Place du Portage qui recevra des clients déménageant de locaux actuellement loués dans ces locaux évacués à la suite du déménagement et du regroupement du C.T., du B.C.G. et des Finances.
- Révisions apportées au chapitre 120 du Manuel de la Politique administrative du C.T.—Locaux à bureaux—qui préciseront aux clients le rôle de Travaux publics dans l'utilisation plus complète du répertoire immobilier existant.

Défaut de fournir des renseignements essentiels et d'obtenir l'autorisation appropriée (Paragraphes 17.61 à 17.65)

Si l'on s'en tient aux faits, les remarques formulées dans le Rapport du vérificateur général sont exactes, exception faite de la question de la «subvention indirecte». En effet, les remarques ne brossent pas un tableau complet.

Dans le premier cas, les sommes réalisées par la Couronne pour les droits de réaménagement de l'entrepôt Terminal tiennent compte de la pleine valeur marchande de ces droits puisque les appels d'offres pour le projet de réaménagement ont été annoncés abondamment, que les propositions ont été comparées et que, parmi les quatre reçues, celle qui offrait le paiement le plus élevé à la Couronne a été choisie. Par conséquent, aucune subvention indirecte n'a été versée aux promoteurs ou aux acheteurs des copropriétés.

De plus, en Ontario, les dispositions relatives aux copropriétés situées sur des terrains loués comporteraient une dette

[Text]

mentioned. However, the value of the Crown's continued ownership of the property far exceeds any potential liability.

Contravention of the Government Contracts Regulations (Paragraphs 17.66 to 17.69)

The statements contained in the Auditor General's observations are factually correct.

On May 20, 1983, a directive was sent to all Public Works regional offices to implement procedures designed to comply with the requirements of the Treasury Board Administrative Policy Manual, Chapter 315 - Consulting and Professional Services.

The reason for delay in implementing these procedures was due to a series of protracted negotiations as follows:

- 23 April 1980: Representations made by Public Works Canada (PWC) to Treasury Board expressing concern over the average annual number of proposals that PWC would have to process at the fee level identified in the guidelines, i.e. \$25,000, and the related delays which would be encountered in responding to client department requests.
- 16 March 1981: Fee level raised to \$30,000 to tie the value into Section 8 of the Government Contracts Regulations. This did not, however, resolve PWC's problem of the volume of proposals that would be required.
- 30 September 1982: Order-in-Council (PC 1982-3046) increases the threshold for mandatory competition from \$30,000 to \$100,000.
- 01 December 1982: Submission made to Treasury Board to increase the threshold for mandatory tendering from \$100,000 to \$500,000.
- 06 May 1983: Department advised by the Board that its request to elevate the fee level from \$100,000 to \$500,000 had been refused. The Department was directed to implement the competitive process—hence the 20 May 1983 directive referred to above.

Cost of \$697,000 attributable to a deficient wording in a lease by the Department of Public Works (Paragraphs 17.70 to 17.73)

The Department agrees with the comments made by the Auditor General.

I believe it would be useful to describe the events leading to the settlement of the claim for \$697,000.

- The lease was for five years with two renewal options of three and two years respectively.
- Fit-up costs were to be amortized as additional rent over the five-year initial term.
- With a change in ownership, the position was taken that the "additional rent", referred to above, would continue to

[Translation]

éventuelle, notamment l'obligation déjà mentionnée. Toutefois, la valeur du maintien du droit de propriété de la Couronne à l'égard du bien est beaucoup plus importante que toute responsabilité éventuelle.

Non-conformité au règlement sur les marchés de l'État (Paragraphe 17.66 à 17.69)

Les faits exposés dans les commentaires du Vérificateur général sont exacts.

Le 20 mai 1983, une directive a été envoyée aux bureaux régionaux de Travaux publics Canada afin que ces derniers mettent en application les procédures conçues en vue de répondre aux exigences énoncées dans le chapitre 315 du Manuel de la Politique administrative du Conseil du Trésor—Services de consultants et de professionnels.

Le retard dans la mise en application de ces procédures a été occasionné par une série de négociations prolongées:

- 23 avril 1980: Travaux publics Canada (T.P.C.) a fait part au Conseil du Trésor de ses préoccupations quant au nombre annuel moyen de propositions qu'il devrait traiter, avec le niveau de frais indiqué dans les lignes directrices, c.-à-d. 25 000\$, et quant aux retards qui seraient occasionnés pour les réponses aux demandes des ministères clients.
- 16 mars 1981: Le niveau de frais est haussé à 30 000\$ afin de correspondre à la valeur indiquée à l'article 8 du Règlement sur les marchés de l'État. Cela n'a toutefois pas résolu le problème de T.P.C. en ce qui concerne le nombre de propositions qu'il fallait traiter.
- 30 septembre 1982: En vertu d'un décret (P.C. 1982-3046), la limite pour les appels d'offres obligatoires est passée de 30 000\$ à 100 000\$.
- 1^{er} décembre 1982: T.P.C. a fait parvenir une présentation au Conseil du Trésor afin d'obtenir que l'on porte la limite de 100 000\$ à 500 000\$.
- 6 mai 1983: Le Conseil du Trésor informe le Ministère que sa demande visant à augmenter le niveau des frais de 100 000\$ à 500 000\$ a été rejetée. On a demandé au Ministère de recourir au processus d'appels d'offres. A cet effet, on a publié le 20 mai 1983 la directive déjà mentionnée.

Dépense de 607 000\$ attribuable aux termes imprécis d'un bail rédigé par le Ministère des Travaux publics (paragraphes 17.70 à 17.73)

Le Ministère se rallie aux commentaires du Vérificateur général.

Je crois qu'il serait utile de décrire les événements qui ont donné lieu au règlement de la réclamation de l'ordre de 697 000\$.

- Il s'agissait d'un bail d'une durée de cinq ans qui prévoyait deux options de renouvellement, la première de trois ans et la deuxième de deux ans.
- Les coûts de réaménagement devaient être amortis à l'aide de paiements de loyer supplémentaire pendant la durée du bail (cinq ans).
- Il y eut changement de propriétaire, et il fut décidé que les paiements de loyer supplémentaire devaient continuer à être versés pendant la période de renouvellement. Une

[Texte]

be paid throughout the option period. A claim to that effect was filed with the Federal Court of Canada.

- PWC's position, supported by correspondence with the original owner, and concurred in by the Department of Justice, was that the "additional rent" had ceased as of November 30, 1980. On this basis a statement of defence was registered with the Federal Court.

- On review, Justice recommended an out-of-court settlement because of the potential inadmissibility of certain evidence other than the registered lease document. A settlement of \$697,000 was negotiated.

- The space was vacated on 30 November 1983 when the option term expired.

- The PWC standard lease document does not permit amortization of fit-up costs in the lease. This is also supported by statements in the Departmental Directive (D/D-14/78) dated 1978-07-10 and the PWC Leasing Manual dated December 1983.

The Chairman: I will allow time for any further last-minute opening statements. I would like to suggest that the committee met formally last night in a briefing session, and it would be the intent of the committee to deal first this morning with paragraphs 17.54 to 17.56 on the failure to ensure fairness and economy in negotiating a lease; or in short terms, the Centennial Towers situation. Then if we have time to finish with that, we would like to move to paragraphs 17.66 to 17.69 on contravention of government contracts regulations.

I would also point out that the committee has arranged a visit to Centennial Towers. The committee members will be leaving the West Block, main entrance, at 3.30 p.m., and will be arriving at Centennial Towers at about 3.45 p.m.

Without any further comments from the Chair, I would like to ask Mr. Dye if he has anything he wishes to add to his opening statement.

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): Thank you, Mr. Chairman. I have just a few brief comments.

These five audit observations came to light during the preliminary survey of a comprehensive audit of the Department of Public Works, which will be reported at the end of 1984, next year, in my 1984 annual report. However, I decided the cases cited were serious enough to warrant inclusion in my 1983 report.

These cases involve, in my view, significant waste and potential waste of public money. For example, over \$4 million in lease costs for unoccupied space will be paid for the Centennial Towers in Ottawa. Forgone rental revenue for four vacant buildings examined by us in the National Capital Region amounts to approximately \$7 million a year, and \$697,000 was paid in Vancouver because of a poorly worded lease.

[Traduction]

réclamation à cet égard a été produite au greffe de la Cour fédérale du Canada.

- En se fondant sur la correspondance avec le propriétaire initial et avec l'appui du ministère de la Justice, T.P.C. soutenait que ces paiements de «loyer supplémentaire» avaient pris fin le 30 novembre 1980. À cet effet, une défense a été produite au greffe de la Cour fédérale.

- À la suite d'un examen, le ministère de la Justice a recommandé que cette affaire soit réglée à l'amiable étant donné l'irrecevabilité éventuelle de certaines preuves autres que le bail enregistré. On a négocié un règlement de 697 000\$.

- Les locaux ont été libérés à la date d'expiration de la période d'option, soit le 30 novembre 1983.

- Le bail type de T.P.C. ne permet pas d'inclure dans une clause prévoyant l'amortissement des coûts de réaménagement. Ce principe est appuyé par la directive ministérielle (D/D-14/78) du 10 juillet 1978 et par le guide ministériel sur la location de décembre 1983.

Le président: Je vous autorise maintenant à faire des déclarations liminaires de dernière minute. Le Comité s'est réuni officiellement hier soir en séance d'information et a décidé de commencer ce matin par étudier les paragraphes 17.54 à 17.56 sur l'absence de négociation d'un bail de façon à assurer l'utilisation juste et économique des deniers publics. Je veux parler, bien entendu, de la situation de l'Immeuble *Centennial Towers*. Et ensuite, si le temps le permet, nous passerons aux paragraphes 17.66 à 17.69, qui traitent de la non-conformité aux règlements sur les marchés d'État.

J'aimerais également signaler que le Comité a organisé une visite de l'immeuble en question. Les membres du Comité quitteront donc l'entrée principale de l'édifice de l'Ouest à 15h30 et arriveront à l'immeuble vers 15h45.

Je n'ai plus rien à ajouter et je vais donc maintenant demander à M. Dye s'il souhaite ajouter quelques remarques à sa déclaration liminaire.

M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président. Je n'ai que quelques brèves observations à formuler.

Ces cinq observations sont ressorties d'une étude préliminaire effectuée dans le cadre de la vérification intégrée du ministère des Travaux publics, dont les détails seront divulgués à la fin de 1984 dans mon rapport annuel de l'année en cours. Toutefois, j'ai décidé que les cas en question étaient suffisamment graves pour justifier leur inclusion dans mon rapport de 1983.

À mon avis, ces cas comportent un risque de gaspillage grave de données publiques. En effet, plus de 4 millions de dollars devront être versés en frais de location pour les espaces inutilisés dans l'édifice *Centennial Towers* d'Ottawa. Le manque à gagner pour les quatre immeubles vacants que nous avons étudiés dans la région de la capitale nationale s'élève à environ 7 millions de dollars par année et 697,000\$ ont dû être payés à Vancouver à cause du mauvais libellé d'un bail.

[Text]

The Harbourfront case might also involve significant unnecessary costs to the taxpayer. The Crown is obliged to maintain in perpetuity a structure supporting four floors of luxury condominium. Moreover, because Harbourfront is a Crown-owned corporation which is not scheduled under the FAA, neither its financial statements nor its operating or capital budgets are available to Parliament. This allowed the transfer of assets to Harbourfront without your knowledge as parliamentarians or your consent.

A second theme which runs through several of the notes is the department's blatant disregard for Treasury Board rules. Paragraph 17.70 is a particular example. Without calling competitive tenders, the department signed 14 contracts over the Treasury Board limit of \$100,000, two of which were over \$1 million and four over \$500,000.

Paragraph 17.61 is another example. Harbourfront Corporation entered into a major condominium development agreement with a private developer without obtaining appropriate authority. Now, two years later the project is complete, and I have just been informed by the department that the agreement was approved by the Department of Justice on Friday and received the approval of the Minister of Public Works within the last 24 hours.

In my view, these are serious and unjustifiable actions in themselves; however, I am also extremely concerned about what might happen throughout the Public Service if this sort of violation is permitted with impunity. I am not impressed with the explanations of the department in any of these five cases. There was, in my view, a lack of due regard for economy and for government regulations. In my view, your committee deserves a full explanation and accounting for these unusual transactions from those responsible for them. I also hope the department and the Treasury Board can suggest corrective measures so that similar problems will not persist.

• 1105

The Chairman: Mr. Mackay.

Mr. J.A.H. Mackay (Deputy Minister, Department of Public Works): Mr. Chairman, we welcome the opportunity to be here today to explain to the members of this committee...

Mr. Kelly: I am sorry, Mr. Chairman. I apologize for intruding on the gentleman's speech. Do we have a copy of his speech?

The Chairman: It should be Tab 9 in your briefing book. Mr. Mackay, are these comments in addition to your opening statement which was provided to us?

Mr. Mackay: Yes. They are very short comments, Mr. Chairman.

[Translation]

Le cas Harbourfront risque également d'entraîner des coûts inutilement élevés aux contribuables. La Couronne est obligée d'entretenir à perpétuité une structure sur laquelle reposent quatre étages de logements de luxe en copropriété. En outre, *Harbourfront* étant une société qui appartient à la Couronne, qui ne figure pas dans l'annexe de la Loi sur l'administration financière, le Parlement n'a aucun droit de regard sur ses états financiers, ses frais de fonctionnement ou d'investissement. C'est pourquoi il a été possible d'effectuer un transfert d'actifs à la *Harbourfront* à votre insu et sans votre consentement en votre capacité de députés.

Un autre grave problème est ressorti de notre étude, et je veux parler du mépris flagrant du ministère à l'endroit des règlements du Conseil du Trésor. Le paragraphe 17.70 en est un bon exemple. Le ministère a en effet conclu, sans lancer d'appel d'offres, 14 contrats excédant la limite de 100,000\$ du Conseil du Trésor, dont deux s'élevaient à plus d'un million de dollars et quatre, à plus de 500,000\$.

Le paragraphe 17.61 est un autre bon exemple. En effet, la *Harbourfront Corporation* a conclu un accord de construction d'unités en copropriété avec un entrepreneur privé sans obtenir au préalable l'autorisation nécessaire. Le projet est maintenant achevé depuis deux ans et le ministère vient de m'informer que l'accord avait reçu l'approbation du ministère de la Justice vendredi et du ministre des travaux publics au cours des dernières 24 heures.

Ce sont là, à mon avis, des gestes graves et injustifiables en soi. Toutefois, je m'inquiète également beaucoup de ce qui pourrait se passer dans la Fonction publique si ce genre de violation pouvait se passer impunément. Je ne suis pas du tout impressionné par les explications que le ministère a fournies dans ces cinq cas. Il s'agit, à mon avis, d'un manquement grave à l'égard de l'utilisation juste et économique des deniers publics et d'une violation des règlements du gouvernement. J'estime que les responsables de ces actions devraient fournir à votre comité une explication complète et un rapport détaillé de ces transactions inhabituelles. J'espère également que le ministère et le Conseil du Trésor pourront recommander l'adoption de mesures capables de mettre fin à ce genre de situation.

Le président: Monsieur Mackay.

M. J.A.H. Mackay (sous-ministre, ministère des Travaux publics): Monsieur le président, nous vous remercions de nous avoir fourni aujourd'hui l'occasion de venir expliquer aux membres du Comité...

M. Kelly: Je m'excuse, monsieur le président, d'interrompre le discours de ce monsieur. J'aimerais savoir si on ne nous en a pas remis un exemplaire?

Le président: Vous le trouverez à l'étiquette n° 9 de votre cahier d'information. Monsieur Mackay, les observations que vous voulez formuler s'ajoutent-elles à votre déclaration liminaire qui nous a été remise?

M. Mackay: Oui, monsieur le président. Il s'agit d'observations très brèves.

[Texte]

The Chairman: Fine. Go ahead.

Mr. Mackay: Perhaps I could start again.

We welcome the opportunity to be here today to explain to the members of this committee, through the questions and answers process, the reasons we have some disagreement with the substance of two of the Auditor General's observations, and also to reaffirm those that we agree with, and to amplify what corrective actions have taken place to hopefully eliminate a repetition of the problems identified.

I think our major concern with respect to the two exceptions is that the Auditor General's observations could be construed as distorting the facts as some of the statements, in our opinion, are incorrect. Or let me put it another way, Mr. Chairman, we are somewhat mystified or have been mystified as to why some of the conclusions were arrived at.

I hope through this process, Mr. Chairman, beyond the already submitted written explanations, we can clarify why we did what we did, and why it was necessary, and at the same time reassure you that the management decisions we took were arrived at after very careful consideration and assessment.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you very much.

Mr. Clarke.

Mr. Clarke: Thank you, Mr. Chairman. My first question would be for Mr. Dye. It is really just an information type of question. Often in your reports, Mr. Dye, the details are missing; in this case, locations of some of the buildings mentioned. I suppose the details are missing because you do not want to clutter up your report with such things. But I think it would be interesting, at least in this case, to know where some of these properties in paragraph 17.54 are located. I do not expect you to go through the 32 lease proposals, but in paragraph 2 proposals for new buildings . . .

The Chairman: Excuse me, Mr. Clarke, I am sorry. When we opened the meeting, I suggested for the benefit of the witnesses that we would start off with the Centennial Towers situation.

Mr. Clarke: Yes.

The Chairman: 17.54 to 17.56. Can we zero in on that?

Mr. Clarke: That is the one I am working on. But the Centennial Towers ranked twenty-fourth amongst these 32 that the Auditor General mentions and two of the 32 proposals were for new buildings submitted for evaluation, and were not considered by the department. I was wondering if the Auditor General could tell us where they were. In addition, he goes on in that same paragraph:

[Traduction]

Le président: Bien, allez-y.

M. Mackay: Je pourrais alors peut-être recommencer.

Nous sommes contents d'avoir cette occasion de venir ici aujourd'hui expliquer aux membres du Comité par le truchement du processus des questions et réponses, les raisons pour lesquelles nous ne sommes pas complètement d'accord sur deux observations du Vérificateur général. Nous allons également en profiter pour confirmer celles sur lesquelles nous sommes d'accord et vous expliquer les mesures correctives qui ont été prises et qui, nous l'espérons, réussiront à supprimer ce genre de problèmes.

Nous estimons, à deux exceptions près, que les observations du Vérificateur général pourraient être interprétées de manière à déformer les faits, car, à notre avis, certaines conclusions sont fausses. En d'autres termes, monsieur le président, nous ne comprenons pas bien ou pas du tout certaines conclusions auxquelles le Vérificateur général est arrivé.

J'espère donc que cette séance, monsieur le président, nous permettra d'expliquer de vive voix, en plus des explications écrites que nous vous avons soumises, les raisons qui nous ont poussés à prendre ces décisions. Nous profiterons également de cette occasion pour vous assurer que ce n'est qu'après mûre réflexion et toute la considération voulue que nous avons pris cette décision.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Clarke.

M. Clarke: Merci, monsieur le président. Ma première question s'adresse à M. Dye. Il s'agit en fait d'une question d'information. Il arrive souvent, monsieur Dye, qu'il manque certains détails dans vos rapports, comme par exemple, dans le cas qui nous intéresse, l'emplacement de certains des immeubles mentionnés. Je suppose que vous omettez ces détails pour éviter d'en encombrer votre rapport. Mais je pense que dans ce cas-ci, du moins, il serait intéressant de savoir où sont situés les immeubles mentionnés au paragraphe 17.54. Je ne vous demande pas de revoir les 32 projets de bail, mais au paragraphe 2, concernant les nouveaux immeubles . . .

Le président: Excusez-moi, monsieur Clarke, de vous interrompre. Mais j'ai mentionné au début de la séance pour la gouverne des témoins que nous allions commencer par discuter de la situation de Centennial Towers.

M. Clarke: Je vois.

Le président: Je veux parler des paragraphes 17.54 à 17.56. Pourriez-vous par conséquent vous limiter à ce cas?

M. Clarke: C'est justement de cela que je veux parler. Cet immeuble est classé vingt-quatrième des 32 que mentionne le Vérificateur général, et deux de ces projets concernaient des nouveaux immeubles devant faire l'objet d'une évaluation et le ministère ne s'est pas penché sur leur cas. Le Vérificateur général pourrait-il nous dire où ils sont situés. En outre, il dit au même paragraphe:

[Text]

In addition, the Department did not consider a proposal to lease an office building under construction in downtown Ottawa, . . .

I think it would be useful to know where that one was as well.

Mr. Dye: Thank you, Mr. Chairman. In answer to Mr. Clarke, it is not our policy generally to involve third parties in our report unless it is absolutely essential to the clear understanding of our report. So we do not normally include names. Interestingly, for this particular session of your committee, we have added names in our opening statement today which were not in the chapter itself. But the department had named them and we thought for clarification we might as well not skirt around the identification. We have also named the same properties.

You have asked which two properties were in this schedule regarding Centennial—preferable properties. My recollection is they were the Woodline Executive Centre and the Carling Executive Park, both in this city.

Mr. Clarke: These were the two new buildings referred to?

Mr. Dye: I believe so.

Mr. Clarke: Woodline . . .

Mr. Dye: Woodline Executive Centre and Carling Executive Park.

Mr. Clarke: Okay. And what about the building that was under construction in downtown Ottawa?

Mr. Dye: My recollection is that would be the new Metropolitan Life Building.

Mr. Clarke: Okay. The Auditor General, Mr. Chairman, says that Centennial Towers ranked twenty-fourth. I want to ask the department if they agree that it ranks twenty-fourth, and then maybe they could say why they would choose a building that ranked twenty-fourth out of 32?

• 1110

Mr. Mackay: Yes, Mr. Chairman, I would be happy to answer that question.

The assessment Mr. Dye referred to in his observations with respect to item number 24 out of 32 is done on the basis of the value of that particular property on a formula basis which takes into account its location, its closeness to bus transportation, amenities being supplied within that particular facility such as fire protection devices. It also goes into fair depth with respect to the quality of the building. When we add these up on a formula basis we produce what we call a dollar value for that particular facility compared to the other dollar values for the other facilities.

So we are in agreement with Mr. Dye that in terms of that assessment it is number 24 out of the list of 32. However, I do want to point out that that does not reflect cashflow; it strictly

[Translation]

En outre, le ministère n'a pas tenu compte d'une offre relative à la location de bureaux dans un immeuble que l'on était à construire au centre-ville d'Ottawa . . .

Il serait également utile de savoir où cet immeuble est situé.

M. Dye: Merci, monsieur le président. Laissez-moi vous dire, monsieur Clarke, que notre politique consiste à ne pas mentionner dans notre rapport des tierces parties à moins que ce ne soit tout à fait essentiel à la compréhension de notre rapport. Nous omettons donc en règle générale de citer des noms. Il vous intéressera de constater que, pour cette séance particulière du Comité, nous avons donné, dans notre déclaration liminaire d'aujourd'hui, des noms qui ne figurent pas dans ce chapitre. Mais le ministère avait déjà cité ces noms, et nous avons décidé que pour faciliter la compréhension de cette affaire, il valait mieux procéder ainsi. Nous avons également fourni le nom de ces immeubles.

Vous m'avez demandé quels étaient les deux immeubles qui figurent dans cette annexe dans le cas de *Centennial*-des immeubles privilégiés. Je crois savoir qu'il s'agit du *Woodline Executive Centre* et du *Carling Executive Park*, tous situés dans cette ville.

M. Clarke: S'agit-il des deux nouveaux immeubles auxquels vous faites allusion?

M. Dye: Je le pense.

M. Clarke: *Woodline* . . .

M. Dye: *Woodline Executive Centre* et *Carling Executive Park*.

M. Clarke: Très bien. Et qu'en est-il de l'immeuble que l'on était à construire au centre-ville d'Ottawa?

M. Dye: Je crois savoir qu'il s'agit du nouvel immeuble *Metropolitan Life*.

M. Clarke: Très bien. Monsieur le président, le Vérificateur général déclare que Centennial Towers se classait au vingt-quatrième rang. J'aimerais maintenant savoir si le ministère est d'accord sur cette classification et pourquoi il a choisi un immeuble qui se classait vingt-quatrième sur 32?

M. Mackay: Monsieur le président, je répondrai volontiers à cette question.

Quand M. Dye parle du 24^e rang sur 32, il fait allusion à une évaluation de la valeur de la propriété suivant une formule qui tient compte de son emplacement, de la proximité par rapport au service de transport par autobus et des commodités offertes dans l'immeuble, comme par exemple les dispositifs de protection contre l'incendie. De plus elle tient largement compte de la qualité de l'immeuble. Ainsi, une fois la formule appliquée, on obtient pour un immeuble une valeur en dollars que l'on peut comparer à celle d'un autre immeuble.

M. Dye a tout à fait raison quand il fait observer que cet immeuble était au 24^e rang sur 32. Toutefois, je tiens à signaler qu'il n'est pas question d'encaisse ici il s'agit stricte-

[Texte]

refers to the value of that property in making comparisons and bringing everything down to an equal denominator.

Mr. Clarke: Then why would you choose the building that ranked 24th?

Mr. Mackay: Let me just explain the background to this story. Our total approach on this was to satisfy a client which in fact was going to be the new Security Agency. The process was going through Parliament at that time in terms of the Bill...

The Chairman: At what time?

Mr. Mackay: It was going through Parliament at just about this point in time last year.

The Chairman: At what time?

Mr. Mackay: I think that was spread over quite a number of months.

The Chairman: The Bill was tabled on March 18, 1983.

Mr. Mackay: That is correct, but the request we had had from that client was prior to that specific date—and I think it is worth pointing out that Centennial Towers at that point in time was the only facility large enough to cope with the requirement of the Security Agency in terms of its size. One of the requests we received from our client, which was the new Security Agency, was that they wanted to be located in one facility, and this would be for the national headquarters of that Security Agency located in Ottawa.

When we reassessed the lease Tender Call No. 6 which we had gone out for on May 3, 1982, which was a part of the total process of acquiring property, office accommodation, in Ottawa, that particular lease Tender Call No. 6 included eight renewals of leases. Mr. Clarke made reference to the 32 responses we had that we rated, and Centennial Towers, if you recall, was number 24 out of 32. When we had the request come in from the Security Agency we reviewed the list of responses that we had had as a response to the lease Tender Call No. 6 and the only facility in town capable of taking security services was in fact Centennial Towers in the time-frame in which they wanted that facility. Approximately near the end of last year was the timing for that particular requirement. There was no other facility available in town that could meet their requirements.

The Chairman: Can we zero in on this? Maybe Mr. Clarke has something, but I would like to know from your comments, Mr. Mackay... Your comment is "as early as February 1982". Was that a request from the Solicitor General in writing? Did it have the details on how much space they needed? Just how do these things get initiated? How does somebody say they need space? They would probably do that in writing, would not they?

Mr. Mackay: The process basically is that our people in the National Capital Region, where we have our regional office, generally have pretty good pipelines into the various requirements that are coming up only because they tend to natter to one another. However, basically the official process is that the client will go to Treasury Board and get program acceptance

[Traduction]

ment de la valeur de la propriété comparativement à d'autres quant tout est ramené à un dénominateur commun.

M. Clarke: Pourquoi avoir choisi un immeuble qui venait au 24^e rang alors?

M. Mackay: Permettez-moi de vous donner quelques explications. Dans le cas qui nous occupe, il s'agissait de répondre aux besoins d'un client, à savoir la nouvelle agence de sécurité. A ce moment-là, le projet de loi était à l'étude au Parlement...

Le président: Quant était-ce?

M. Mackay: À peu près à cette époque-ci l'an dernier.

Le président: Quand?

M. Mackay: Tout cela s'est déroulé sur plusieurs mois.

Le président: Le projet de loi a été déposé le 18 mars 1983.

M. Mackay: Vous avez raison. Le client nous a quand même fait une demande avant cette date. Il est utile de faire remarquer que l'immeuble Centennial était à ce moment-là le seul de taille suffisante pour abriter l'agence de sécurité. Notre client, l'agence de sécurité donc, demandait des locaux situés dans un même immeuble pour abriter son siège social national à Ottawa.

Quand nous avons évalué les offres répondant de l'appel d'offres n° 6 du 3 mai 1982, ce qui faisait partie du processus d'acquisition de locaux pour abriter des bureaux à Ottawa, nous avions pour objectif le renouvellement de huit baux. Comme M. Clarke l'a dit, nous avons reçu 32 réponses à notre appel d'offres et vous vous souviendrez que l'immeuble Centennial a été classé au 24^e rang. Sur réception de la demande de l'agence de sécurité, nous avons consulté la liste des immeubles offerts et le seul qui pouvait abriter les services de sécurité dans les délais impartis était l'immeuble Centennial. On nous demandait en effet que l'immeuble soit prêt à la fin de l'année dernière. Il n'y avait à cette date, à Ottawa, aucun autre immeuble disponible et qui convienne.

Le président: Je voudrais approfondir cet aspect. Peut-être que M. Clarke a quelque chose à ajouter, mais j'aimerais obtenir des précisions de la part de M. Mackay. Vous dites que vous avez reçu une demande dès février 1982. S'agissait-il d'une demande par écrit de la part du solliciteur général? Vous fournissaient-on des détails sur la superficie dont l'agence avait besoin? Comment est amorcé le processus? Comment détermine-t-on la superficie dont on a besoin? Je suppose qu'on le fait par écrit, n'est-ce pas?

M. Mackay: D'habitude, dans la région de la capitale nationale, où se trouve notre bureau régional, notre personnel est assez bien informé des divers besoins parce qu'il y a beaucoup d'échanges officieux sur la question. Toutefois, officiellement, le client s'adresse au Conseil du Trésor pour faire approuver ses besoins par la direction des programmes, et

[Text]

or program approval of their requirements and that becomes, if you like, the official document or the official starting point for a client's requirements.

The Chairman: Was this initiated by a program request from Treasury Board?

• 1115

Mr. Mackay: We were instructed by Treasury Board on February 10, 1982 to go out and canvas the market in Ottawa for renewal of leases that were coming up as well as new requirements for the public service, which included the security agency.

The Chairman: That was included in your instructions.

Mr. Mackay: In the instructions from Treasury Board of February 10, 1982.

Mr. Kelly: That was the agency that was specifically mentioned.

Mr. Mackay: Yes, it was.

An Hon. Member: Could that document be tabled?

Mr. Mackay: By all means.

Mr. Clarke: Mr. Chairman, I am following right on where you left off there. Mr. Mackay says the Centennial Towers were the only building large enough to house the security service, and there was urgency. But by May...? No. When did the Bill...? In July it went to the Senate committee, did it not? It was obvious in June that Bill was not going to pass, and in June the Treasury Board approved the DPW proposed lease arrangements for Centennial Towers, but by then, their note shows, the main tenant would not be the security service but Fisheries and Oceans.

What I cannot understand is why you did not put off any search for the security services premises at that time, because it was known that you would not need it until at least—well, the earliest it could have been was December, and it probably would have been way into the summer of 1984—if ever; because the Bill still has not passed. Since you were then going to put Fisheries and Oceans into the Centennial Towers, you were then out in the cold as far as your big property for the security services offices was concerned.

Mr. Mackay: Mr. Clarke, that needs explanation.

Mr. Clarke: Yes.

Mr. Mackay: During the early part of the year, after we had received a number of phone calls and discussions we had with the security services, they were under the impression that they in fact would get that Bill passed. In fact, as late as July 7 I had a meeting with Ted Finn, the security agency head, who personally visited me to point out the urgency of this requirement. That as a matter of fact happened to take place at about the same time that the Treasury Board submission was at

[Translation]

c'est ce document, issu du Conseil du Trésor, qui devient le document officiel, le point de départ d'une demande.

Le président: Dans ce cas-ci, y a-t-il eu demande à la direction des programmes du Conseil du Trésor?

M. Mackay: Le 10 février 1982, le Conseil du trésor nous demandait de voir ce qui était offert à Ottawa parce qu'il y avait des renouvellements de baux imminents et parce que la Fonction publique avait de nouveaux besoins, notamment, pour abriter l'agence de sécurité.

Le président: Cela a été précisé dans vos instructions, n'est-ce pas?

M. Mackay: En effet, dans les instructions que nous donnait le Conseil du trésor le 10 février 1982.

M. Kelly: L'agence était mentionnée nommément, n'est-ce pas?

M. Mackay: Oui.

Une voix: Ce document pourrait-il être déposé?

M. Mackay: Volontiers.

M. Clarke: Monsieur le président, je poursuis. M. Mackay nous dit que l'Immeuble Centennial était le seul qui puisse abriter les services de sécurité et qu'il y avait urgence. Mais au mois de mai...? Non. Quand le projet de loi...? Le projet de loi a été renvoyé au comité du Sénat en juillet, si je ne m'abuse? Il était évident au mois de juin que le projet de loi n'allait pas être voté, et c'est précisément à ce moment-là que le Conseil du trésor a approuvé les dispositions du bail concernant l'Immeuble Centennial proposé par le ministère des Travaux publics. À ce moment-là cependant, d'après les renseignements fournis, le locataire allait être le ministère des Pêches et océans et non plus l'agence de sécurité.

Je ne puis pas m'expliquer pourquoi vous n'avez pas abandonné toutes recherches pour le compte de l'agence de sécurité, car on savait qu'elle ne serait pas créée avant le mois de décembre, voire avant l'été de 1984. On se demande même si elle le sera un jour, car le projet de loi n'a pas encore été voté. De toute façon, comme il avait été décidé de loger le ministère des Pêches et océans dans l'Immeuble Centennial, l'agence de sécurité ne pouvait plus compter sur ces locaux-là.

M. Mackay: Monsieur Clarke, je me dois de vous donner des explications.

M. Clarke: En effet.

M. Makay: Au début de l'année, nos conversations téléphoniques et nos discussions avec les services de sécurité nous portaient à croire que le projet de loi allait être voté. En fait, le 7 juillet j'ai rencontré Ted Finn, le directeur de l'agence qui s'est présenté à mon bureau pour bien souligner l'urgence de sa demande. Au même moment, le Conseil du trésor était saisi de la demande qu'il a approuvée, de fait, le 11 juillet.

[Texte]

Treasury Board, because it was actually on July 11 that Treasury Board approved our submission.

The Chairman: Directly related to that date, if I may, in the Auditor General's submission, page 3, there is a statement that the Department of the Solicitor General—that is the same date as you were there—cautioned DPW that the building had not been subjected to detailed study; that it might not be suitable for reasons of security, or because of technical or floor-loading problems. Is that correct?

Mr. Mackay: At our meeting with Ted Finn on July 7 we discussed those concerns that that particular agency had, and we were convinced through the discussion and conversation we had with Mr. Finn that perhaps for some of their activities which might not be located in that building . . . the balance of the building, he was reasonably satisfied, would in fact accommodate them and suit them. That was on July 7.

May I go back to the question that Mr. Clarke raised? He indicated that Fisheries and Oceans were the department finally selected for this building. During this process of preparing the Treasury Board submission, which we forwarded to Treasury Board some time in June—the exact date was June 22—we did suspect there might be some problems with that Bill getting through, and we actually indicated to the Treasury Board that as an option one department that had been clamouring, if you like, for consolidation of space was Fisheries and Oceans. For some time now they have been after us to see if they can consolidate, because they happen to be in eight or nine different facilities. We indicated in our Treasury Board submission that the Treasury Board Ministers, who are closer to the scene of action in knowledge of whether or not the Bill would go through—that as an option we could in fact meet another objective, which was to consolidate Fisheries and Oceans. Therefore we showed that in our Treasury Board submission as an option for the Ministers to decide on: whether they wished to proceed with consolidation of Fisheries and Oceans. That is the reason for the Fisheries and Oceans ultimate choice of going into that building.

• 1120

The Chairman: On page 2 of the Auditor General's submission, the Auditor General submits that:

The department could not provide us with any documentation from the proposed agency to indicate the date that the leased accommodation was required, or direction from the Treasury Board to support its perception of this urgent need.

Would you not have given them your direction from Treasury Board in support of that?

Mr. Mackay: I am sure that the Auditor General's representative has copies of all the documentation. But on the other side of the ledger of course, Mr. Chairman, they were not involved on a personal basis with various meetings that we had and, therefore, they would have to accept our word or check in

[Traduction]

Le président: Précisément, à la page 3 de la note du vérificateur général, on rapporte une mise en garde du ministre du Solliciteur général, à la même date. Le solliciteur général fait observer au ministère des Travaux publics que l'immeuble n'a pas été évalué à fond et qu'il se peut qu'il ne soit approprié pour des raisons de sécurité ou encore des raisons techniques telles que le chargement de la superficie. C'est un fait, n'est-ce pas?

M. Mackay: Quand nous avons rencontré Ted Finn le 7 juillet, ces préoccupations ont été discutées et nous avons conclu de notre conversation avec M. Finn que certains services ne pourraient peut-être pas être abrités dans cet immeuble. Selon lui, pour le reste, l'immeuble convenait très bien, et cela se passait le 7 juillet.

Puis-je revenir à la question soulevée par M. Clarke? Il a dit que c'est le ministère des Pêches et océans qui avait été retenu pour occuper cet immeuble en dernier ressort. Nous avons présenté notre demande au Conseil du trésor au mois de juin, le 22 juin exactement, et au moment où nous la préparions, nous étions conscients que le projet de loi ne serait peut-être pas voté. Nous avons donc signalé ce fait au Conseil du trésor en précisant qu'il y avait un ministère qui demandait la centralisation de ses services, le ministère des Pêches et Océans en l'occurrence. Il y a un certain temps que ce ministère nous demande des locaux, car ses services sont éparpillés dans huit ou neuf immeubles. Nous avons donc signalé au ministre du Conseil du trésor la possibilité de répondre aux besoins du ministère des Pêches et Océans en le logeant dans cet immeuble. Après tout, les ministres du Conseil du trésor, mieux que nous, sont à même de savoir si le projet de loi sera voté ou non. Notre demande au Conseil du trésor comportait donc la description d'une possibilité sur laquelle il devait prendre une décision: souhaitait-il centraliser les services du ministère des Pêches et Océans? Cela explique pourquoi on a en dernier ressort choisi de loger le ministère des Pêches et Océans dans cet immeuble.

Le président: À la page 2 de la note du vérificateur général, on peut lire, et je cite:

Le ministère n'a pu nous fournir sur le futur service aucun document qui aurait indiqué la date à laquelle les locaux loués étaient nécessaires ni aucun document provenant du Conseil du Trésor qui corrobore l'urgence de cette situation.

N'auriez-vous pas pu donner au vérificateur général l'approbation du Conseil du Trésor là-dessus?

M. Mackay: Je suis sûr que le vérificateur général a copie de tous les documents pertinents. D'un autre côté, il n'y avait pas de représentant du vérificateur général lors des réunions que nous avons eues notamment avec M. Finn, il leur a donc fallu accepter notre parole quand nous disions qu'il avait souligné l'urgence de la situation.

[Text]

this case with Mr. Finn, as to whether or not he told us that this was a very urgent requirement which, in fact he did.

The Chairman: Mr. Dye, where do we sit on this now?

Mr. Dye: Mr. Mackay is quite right. We were not there in some of the verbal exchanges, so we do not have... we have hearsay evidence, if you will, of that. However, I am not certain that we do have the Treasury Board letter that was referred to on February 10, indicating—was it urgency?

Mr. Mackay: Mr. Dye, the February 10 letter was from the Treasury Board requesting us to call tenders, including the requirement for the security services. I would suspect that you have a copy of that as well as the document that I referred to that was written from the security services to Treasury Board, outlining their requirements for Ottawa accommodation.

Mr. Dye: There has certainly been no restriction on information coming to us. The department has been very good about giving us information. I was not aware we had that particular one.

The Chairman: Dr. Meyboom, could you get that information from Treasury Board?

Dr. P. Meyboom (Deputy Secretary, Administrative Policy Branch, Treasury Board of Canada): Of course. I just checked; we do not have it with us but we will have it for your 3.30 p.m. meeting, sir.

The Chairman: Going back then to the Auditor General's submission, page 2, half way down the page, May 5, 1983, and I will quote:

Solicitor General's department informed DPW that it was merely expressing an interest in the building, and that it had questions about its suitability for the Security Agency.

Is that a fact?

Mr. Mackay: No, that is correct. But, as I pointed out, there was a subsequent meeting with Mr. Finn, where we took it upon ourselves to assure him that in fact it would meet their requirements, except perhaps for some workshop accommodation which may have to be located elsewhere. He was in agreement, from the knowledge he had of that building, that it would be suitable for their purposes.

The Chairman: So that was done after the May 26 letter...

Mr. Mackay: That was on July 7, 1983.

The Chairman: That was done after the May 26 letter. The Solicitor General's department once again says that the 28,000 square metres were merely a broad overview of its needs and were based on an extremely cursory examination. Before you go out looking for space, what do you ask them to provide you with?

Mr. Mackay: As I pointed out earlier, Mr. Chairman, there is a program submission made by the client to Treasury Board for approval of the program itself, and once they have approved the program, which of course includes the dollar amounts, the space requirements, the entitlements, the number of people involved, we have an accurate, or reasonably

[Translation]

Le président: Monsieur Dye, où en sommes-nous donc?

M. Dye: M. MacKay a tout à fait raison. Nous n'avons pas été témoins des conversations et nous devons les considérer comme oui-dire. Toutefois, je ne pense que nous ayons la lettre du Conseil du Trésor en date du 10 février dans laquelle on signalait l'urgence de la situation.

M. Mackay: Monsieur Dye, la lettre du 10 février nous demandait de faire un appel d'offres, pour répondre aux besoins des services de sécurité notamment. Je pense que vous avez copie de cette lettre de même que du document dans lequel les services de sécurité font part au Conseil du Trésor de leurs besoins en locaux à Ottawa.

M. Dye: Il y a certainement des renseignements qui ne nous sont pas parvenus. Le ministère nous a donné des renseignements de bonne grâce, mais, que je sache, nous n'avons pas cette lettre.

Le président: Monsieur Meyboom, pourriez-vous l'obtenir auprès du Conseil du Trésor?

M. P. Meyboom (secrétaire adjoint, Direction de la politique administrative, Conseil du Trésor du Canada): Volontiers. Je viens de vérifier. Nous n'avons pas cette lettre ici, mais nous vous la fournirons à la réunion de 15h30.

Le président: Je reviens à la page 2 de la note du vérificateur général. Il s'agit du 5 mai 1983 et je cite:

Le ministère du solliciteur général fait savoir au MTP que les locaux en questions pourraient l'intéresser, mais qu'il avait des réserves quant à leur caractère approprié pour le service susmentionné.

C'est un fait, n'est-ce pas?

M. Mackay: Oui. Cependant, comme nous l'avons déjà dit, nous avons rencontré M. Finn par la suite et nous avons pu lui démontrer que l'immeuble conviendrait aux besoins de l'agence sauf pour certains ateliers qui devraient être situés ailleurs. Selon lui, selon ce qu'il savait de l'immeuble, il convenait aux besoins de l'agence.

Le président: Cela se passait après la lettre du 26 mai...

M. Mackay: C'était le 7 juillet 1983.

Le président: C'était donc après le 26 mai. Le ministère du solliciteur général précise qu'une superficie de 28,000 mètres carrés constitue une première évaluation de ses besoins, fort approximative avec cela. Avant de chercher un immeuble, quelles précisions demandez-vous au client?

M. Mackay: Comme je l'ai dit plus tôt, le client fait une demande au Conseil du Trésor, qui doit approuver le programme. La demande comporte des détails concernant les sommes en cause, la superficie nécessaire, les titres, le nombre de gens à loger et quand elle est approuvée, nous disposons d'une évaluation assez juste, d'un point de départ nous permettant de commencer nos recherches.

[Texte]

accurate, starting point for us to go into action to supply that space.

The Chairman: What time did you have that? What date?

Mr. Mackay: The information we have at the moment is that the letter that was written to Treasury Board, which I referred to earlier, by the security services, indicated, as you pointed out and as Mr. Dye pointed out, that it was a preliminary examination of their requirements. The actual program requirement, however, has only just taken place recently. I think it was January 5, 1984.

The Chairman: Let us zero in on this, if we may. At what point did you get the firm requirements in writing from the Solicitor General's department or from Treasury Board?

Mr. Mackay: We interpret the letter . . .

The Chairman: At what date?

Mr. Mackay: We interpret the letter that was written from the security services to the Treasury Board as being adequate for us to start working on finding them accommodation, which is the letter I referred to earlier, May 26, 1983.

The Chairman: May 26, 1983, was when you had the firm requirements from Treasury Board?

Mr. Mackay: It was a letter from the security services to the Treasury Board.

The Chairman: Does that have to be approved by Treasury Board before it goes to you?

• 1125

Mr. Mackay: Yes, except that it requires the documentation of a program submission.

I would like to go back a little further. We were instructed by Treasury Board, back on February 10, 1982, to go out and call for tenders, which included the Security Service's. That is a very specific request to us.

The Chairman: That is specific as far as the request is concerned, but does it have the details of exactly the type of space they needed?

Mr. Mackay: No. The details, in terms of writing, were contained in that May letter I referred to.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke: Mr. Chairman, Mr. Mackay said that in June it had been decided that Fisheries and Oceans would go in there, but on July 7, according to the Auditor General's submission and what you have just said, you knew that the Security Service still wanted that space. Is that correct?

Mr. Mackay: If you recall, Mr. Clarke, I said that our Treasury Board submission was designed for the purpose of putting the Security Service into Centennial Towers. As an option, in case the Ministers decided that the Bill would not, in fact, get through in time, there would be an option of putting Fisheries and Oceans in as a second choice, if you like. That is

[Traduction]

Le président: Quand avez-vous reçu cette approbation? À quelle date?

M. Mackay: La lettre envoyée au Conseil du Trésor, dont on a parlé plus tôt, par les services de sécurité, disait bien, comme vous l'avez dit vous-même et comme M. Dye l'a dit, qu'il s'agissait d'une évaluation préliminaire des besoins. Ce n'est que récemment, le 5 février 1984, qu'on a véritablement évalué les besoins.

Le président: J'aimerais approfondir ce point. Quand avez-vous reçu de la part du ministère du solliciteur général ou du Conseil du Trésor le document indiquant les besoins véritables?

M. Mackay: Pour nous, la lettre . . .

Le président: De quand est-elle datée?

M. Mackay: Cette lettre est adressée par les services de sécurité au Conseil du Trésor, et elle nous suffisait pour entreprendre nos recherches. Elle est datée du 26 mai 1983.

Le président: Vous avez donc obtenu du Conseil du Trésor une approbation ferme le 26 mai 1983, n'est-ce pas?

M. Mackay: Il s'agit d'une lettre que les services de sécurité adressaient au Conseil du Trésor.

Le président: Faut-il une approbation du Conseil du Trésor avant que vous ayez le feu vert?

M. Mackay: Oui, mais il faut qu'elle soit accompagnée des détails de la demande.

Je voudrais remonter en arrière un peu plus. C'est le 10 février 1982 que le Conseil du Trésor nous a donné pour instruction de faire un appel d'offres, et il mentionnait précisément les services de sécurité.

Le président: Cela constitue certainement une demande précise, mais comporte-t-elle des détails précis sur le genre de locaux nécessaires?

M. Mackay: Non. Ces détails-là se trouvaient dans la lettre du mois de mai, dont j'ai parlé.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke: Monsieur le président, M. Mackay a dit que c'est au mois de juin qu'on a décidé de loger le ministère des Pêches et Océans dans l'immeuble Centennial. Le 7 juillet cependant, selon ce que nous dit le vérificateur général et ce que vous avez dit vous-même, vous saviez que les services de sécurité voulaient encore de cet immeuble. C'est cela?

M. Mackay: Monsieur Clarke, vous vous souviendrez que, si nous avons présenté une demande au Conseil du Trésor, c'était précisément pour loger les services de sécurité dans l'immeuble Centennial. Nous avons signalé dans cette demande la possibilité, advenant que le projet de loi ne soit pas voté à temps, d'y loger le ministère des Pêches et Océans. C'est en ces

[Text]

the way our Treasury Board submission was worded. It was the Ministers who decided, in fact, that Fisheries and Oceans would be the likely prime occupant of that building.

The Chairman: Mr. Dye.

Mr. Dye: My point, Mr. Chairman, was on your question, for further information to your committee in terms of the regime against which we audit . . . is it appropriate to barge in at this point? I am sorry. My understanding, arising out of the administrative policy manual, is that there has to be a definition of requirement, there is an exhaustive list of things that must be submitted to DPW and, if I understand this correctly, and this is what my auditors have been auditing against:

Requests for new or additional office accommodation or requests involving the renewal of a lease shall not be forwarded to DPW nor shall DPW act upon them unless they include certification that this policy has been complied with or, if applicable, that all necessary Treasury Board approvals have been obtained.

It is my understanding that negotiations were completed on May 18 with Campeau.

Mr. Mackay: That is correct, because we would have to complete our negotiations to be able to put through a Treasury Board submission to Treasury Board outlining what the costs of the facility were and what the size and space and entitlements were. That is the Treasury Board submission that we submitted in June, which I made reference to earlier. But I think you have to realize, Mr. Chairman, that it goes back to February 10, 1982, when we actually had instructions from the Treasury Board in a letter to us indicating that we were to go out on a lease tender call, which I referred to earlier as lease tender call number six, which requested us to include in that the tentative requirements for the Security Service. In fact, I am not sure that the terminology was tentative; I think it made specific reference to the Security Service.

Mr. Neil: On a point of order, Mr. Chairman. There has been considerable reference to correspondence and I think it would certainly help this committee if copies of all the correspondence referred to were tabled in this committee so we could examine it in some detail.

Mr. Mackay: We can arrange to do that, Mr. Chairman, with one exception. We will have to get permission from Mr. Finn to submit his agency's documentation, because it happens to be marked secret.

The Chairman: It is our intention to call him on Thursday anyway.

Mr. Clarke: Could I ask Mr. Mackay where Fisheries and Oceans did go? Are they in Centennial Towers now?

Mr. Mackay: We have started to locate them in Centennial Towers now. There are some advance numbers in that building at the moment and we will continue to put them in until about July of this year.

[Translation]

termes que nous avons fait notre demande au Conseil du Trésor. Ce sont les ministres qui ont décidé de donner la priorité au ministère des Pêches et Océans.

Le président: Monsieur Dye.

M. Dye: Monsieur le président, vous avez demandé plus de renseignements concernant nos mécanismes de vérification. Convient-il que je vous les donne maintenant? Excusez-moi. D'après mon interprétation du manuel de politiques administratives, il faut d'abord une définition des besoins, une liste complète comportant divers points que l'on doit soumettre au ministère des Travaux publics. C'est en tenant compte de cela que mes vérificateurs ont fait leur travail:

Aucune demande pour de nouveaux locaux ou des locaux supplémentaires devant abriter des bureaux ni aucune demande de renouvellement de bail ne doit être envoyée au ministère des Travaux publics, et ce dernier ne doit donner suite à aucune demande à moins qu'on ait obtenu la garantie que la politique est appliquée ou, selon le cas, que toutes les approbations pertinentes ont été obtenues auprès du Conseil du Trésor.

Je constate que les négociations avec Campeau se sont terminées le 18 mai.

M. Mackay: C'est juste, car il nous fallait terminer les négociations afin de fournir dans notre demande au Conseil du Trésor tous les détails concernant les coûts, la taille, la superficie et les titres. On trouve tous ces détails dans la demande présentée au Conseil du Trésor en juin dont j'ai parlé plus tôt. Monsieur le président, il faut bien se rendre compte que c'est le 10 février 1982 que nous avons reçu du Conseil du Trésor une lettre nous donnant instruction de faire un appel d'offres, l'appel d'offres n° 6, qui devait permettre de trouver des locaux compte tenu des besoins préliminaires évalués pour les services de sécurité. En fait, je ne suis même pas sûr qu'on faisait allusion à l'aspect préliminaire. Je pense qu'on parlait précisément des services de sécurité.

M. Neil: J'invoque le Règlement, monsieur le président. On a parlé de plusieurs lettres et il serait certainement utile que les membres du Comité en obtiennent copie, c'est-à-dire qu'elles soient déposées pour que nous puissions les étudier en détail.

M. Mackay: Nous pouvons faire le nécessaire, mais il y aura une exception. Il faudra demander la permission de M. Finn pour obtenir les documents de l'agence, car ils portent la cote «secret».

Le président: Nous avons l'intention de le faire venir jeudi de toute façon.

M. Clarke: Où sont situés les bureaux du ministère des Pêches et Océans? Dans l'Immeuble Centennial?

M. Mackay: Nous avons commencé le déménagement. Il y a déjà certains services installés dans l'immeuble, et le déménagement se poursuivra jusqu'en juillet de cette année.

[*Texte*]

Mr. Clarke: Have you abandoned the search for a place for the Security Service then?

Mr. Mackay: The answer is yes and no; yes, in the sense that that requirement does not seem to be quite as urgent, and I am specifically referring to the national headquarters of the Security Agency; no, because from a planning point of view we have to take regard of their requirements on a longer term basis.

Mr. Clarke: Is not DPW expected to advise your client departments on their needs for space, and could you not see that even though there seemed to be an urgent requirement for CSIS space it would take them months and months to fill it up, because they were starting from scratch? And their basic unit was already located in RCMP quarters. Was that all explained to them, and yet they still wanted to barge ahead?

• 1130

Mr. Mackay: Yes, it was; it was all explained to them, and actually we made reference in our Treasury Board submission that as far as we could go with the Campeau Corporation in terms of our negotiations was a December 1 occupancy in terms of paying the rent. We also made this point in our Treasury Board submission, and Mr. Dye has made reference to it as well, in terms of unproductive rent; that we realized there would be, in fact, unproductive rent until such time as we fill that complete building.

The Chairman: Mr. Anguish.

Mr. Anguish: I would like to ask a question of Dr. Meyboom. How many Treasury Board submissions actually went to Treasury Board concerning Centennial Towers?

Dr. Meyboom: In what time span, sir?

Mr. Anguish: In the time span from the original request from the Solicitor General's department, which I understand was May 5, 1983, up until the present time, how many Treasury Board proposals were put through concerning this piece of property?

Dr. Meyboom: I believe only one, but I have to check on it. On the acquisition of the building, just one, and then there were a number of submissions since on fitter costs by individual occupants.

The Chairman: Individual occupants?

Dr. Meyboom: Occupants. In other words, the Department of Fisheries and Oceans wanted the fit-up of their space to exceed existing Treasury Board limits. That required a submission from the Department of Fisheries and Oceans, and the same is true for the National Research Council, and the same is true for the Tax Court.

The Chairman: Wait a minute. Where did the National Research Council come in? Sorry, Doug.

Mr. Mackay: I explained, Mr. Chairman, that the Department of Fisheries and Oceans is the principal tenant. There are three others that will be in there: The Tax Court of Canada, the National Museums Corporation, which is moving from

[*Traduction*]

M. Clarke: Avez-vous renoncé à chercher un immeuble pour les services de sécurité?

M. Mackay: Je dois vous répondre par oui et non: oui, car il semble que ce ne soit plus très urgent, du moins dans le cas du siège social national de l'agence. D'autre part, les exigences de la planification demandent que nous tenions compte des besoins de l'agence à long terme.

M. Clarke: Le ministère des Travaux publics ne doit-il pas donner des conseils à ses clients pour les guider quand il s'agit de superficie? N'auriez-vous pas pu prévoir que malgré l'urgence apparente, il faudrait des mois avant que l'agence ait constitué son organisation puisqu'elle partait de zéro? Leur unité de base était déjà installée dans les locaux de la G.R.C. Leur avez-vous bien expliqué ce qu'il en était? Ont-ils persisté dans leur projet?

M. Mackay: Oui, nous leur avons bien expliqué ce qu'il en était, et nous avons même précisé dans notre soumission au Conseil du Trésor qu'à la suite des négociations avec la Société Campeau, nous ne pouvions commencer à payer le loyer avant le 1^{er} décembre, date d'occupation des locaux. Notre soumission au Conseil du Trésor signalait, tout comme le faisait M. Dye, qu'il s'agissait d'un loyer improductif tant que nous n'aurions pas occupé la totalité de l'édifice.

Le président: Monsieur Anguish.

M. Anguish: Je m'adresse à M. Meyboom. Combien de soumissions ont été présentées au Conseil du Trésor au sujet de l'immeuble *Centennial Towers*?

M. Meyboom: Pendant quelle période?

M. Anguish: Combien de propositions ont-elles été présentées au Conseil du Trésor relativement à cette propriété depuis le jour où le Solliciteur général a présenté sa demande originale, c'est-à-dire le 5 mai 1983, jusqu'à aujourd'hui?

M. Meyboom: Une seule, si je ne me trompe, mais je dois vérifier. Il n'y en a eu qu'une seule portant sur l'acquisition de l'édifice, alors qu'il y en a eu quelques autres traitant des coûts d'aménagement proposés par les divers occupants.

Le président: Les divers occupants?

M. Meyboom: En effet. Ainsi, le ministère des Pêches et Océans voulait dépasser les limites actuelles du Conseil du Trésor pour l'aménagement de ses locaux. Cela supposait qu'il présente une nouvelle soumission, tout comme c'était le cas pour le Conseil national de recherches et la Cour canadienne de l'impôt.

Le président: Un instant. D'où sortez-vous le Conseil national de recherches? Pardon, monsieur Anguish.

M. Mackay: J'ai déjà expliqué, monsieur le président, que le ministère des Pêches et Océans devait être le locataire principal. Trois autres organismes doivent y coexister: la Cour canadienne de l'impôt, la Société des musées nationaux, qui

[Text]

L'Esplanade Laurier, and . . . I will give you the list. In fact there is the Tax Court of Canada; there is the National Health and Welfare health unit, which is in most large buildings; the National Museums Corporation, which is moving from L'Esplanade Laurier; and the Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada.

The Chairman: It is getting to be a popular spot, right?

Mr. Mackay: And they are taking smaller portions, a smaller space within the building.

Mr. Anguish: In acquiring the property there was only one Treasury Board submission made. Who prepared that Treasury Board submission?

Dr. Meyboom: The Department of Public Works.

Mr. Anguish: Do they then name in their Treasury Board submission the client going into the building?

Dr. Meyboom: Yes. Mr. Mackay has explained.

Mr. Anguish: And so for each client who goes into that building there is a separate Treasury Board submission that is necessary, prepared by the client?

Dr. Meyboom: Yes, sir, if the client, for one reason or another, wishes to exceed or has to exceed the fitter costs of occupying that space. Perhaps I should explain that briefly. There is a threshold of \$82 where DPW can go ahead and fit up new space to that amount per square metre. That is an old limit, however; that is a 1977 limit. The cost of materials meanwhile has increased and we have not changed the limit yet.

Mr. Anguish: So if DPW has a building and they have a client to go into it, and the client takes the building as is, there is only one Treasury Board submission that is required, and that is the one to originally have DPW seek the property.

Dr. Meyboom: That is right.

The Chairman: Has the Tax Court and all these other outfits come to you with submissions?

Dr. Meyboom: To answer your original question . . .

The Chairman: Do you have those submissions in hand?

Dr. Meyboom: We have dealt with the Fisheries and Oceans submission; we have dealt with the Tax Court submission; we have dealt with the submission by the Natural Sciences and Engineering Research Council. That is all. We have not dealt with the Museums Corporation yet and the smaller units.

The Chairman: When did these submissions come along?

Dr. Meyboom: I can give you the exact dates, but all are subsequent to that original submission.

Mr. Anguish: I would be particularly interested in the date of the Treasury Board submission made by the Department of Public Works.

[Translation]

quitte l'Esplanade Laurier, et . . . je puis vous donner la liste. En fait, ce sont la Cour canadienne de l'impôt, une unité de santé du ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, comme vous en avez dans la plupart des grands édifices; la Société des musées nationaux, qui quitte, elle aussi, l'Esplanade Laurier, et le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada.

Le président: C'est un édifice bien populaire, n'est-ce pas?

M. Mackay: Ces organismes doivent tous occuper des locaux beaucoup plus restreints dans l'édifice.

M. Anguish: Pour l'acquisition de la propriété, il n'y a donc eu qu'une seule soumission de présentée au Conseil du Trésor. Qui l'a préparée?

M. Meyboom: Le ministère des Travaux publics.

M. Anguish: La soumission précise-t-elle le nom du client qui occupera l'édifice?

M. Meyboom: Oui, M. Mackay nous l'avait précisé.

M. Anguish: Il faut donc que chaque client qui veut occuper une partie de l'édifice prépare sa propre soumission au Conseil du Trésor?

M. Meyboom: En effet, si le client, pour une raison ou une autre, désire dépasser les coûts d'aménagement des locaux qu'il souhaite occuper. Je vous explique brièvement. Il existe un seuil de 82\$ par mètre carré en-deça duquel le M.T.P. peut aménager des locaux. Il s'agit cependant d'une limite datant de 1977. Entre-temps, le coût des matériaux a augmenté sans qu'on rehausse la limite.

M. Anguish: Autrement dit, si un client veut aménager dans un édifice du M.T.P. et qu'il ne désire effectuer aucune modification, il n'y a qu'une seule soumission au Conseil du Trésor à préparer, soit celle qui demande l'approbation pour le M.T.P. d'acquérir la propriété.

M. Meyboom: C'est exact.

Le président: La Cour de l'impôt et les autres organismes vous ont-ils présenté des soumissions?

M. Meyboom: Pour répondre à votre première question . . .

Le président: Avez-vous ces soumissions sous la main?

M. Meyboom: Nous avons étudié la soumission du ministère des Pêches et Océans, celle de la Cour canadienne de l'impôt, celle du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie. C'est tout. Nous n'avons pas encore étudié celle de la Société des musées ni celle des plus petits organismes.

Le président: Quand ces soumissions vous ont-elles été présentées?

M. Meyboom: Je peux vous donner la date exacte pour chacune, et je peux vous dire qu'elles sont toutes parvenues après la soumission originale.

M. Anguish: J'aimerais savoir en particulier à quelle date la soumission du ministère des Travaux publics est arrivée au Conseil du Trésor.

[Texte]

• 1135

Mr. Mackay: We submitted that to Treasury Board on June 22...

Dr. Meyboom: My note shows we received it on June 24.

Mr. Mackay: —and it was approved on July 11.

The Chairman: What? All of these others?

Mr. Mackay: No, no. The question was on the Treasury Board submission for the acquisition of Centennial Towers on a lease arrangement. It was June 22. Dr. Meyboom refers to June 24 as being when it was received at Treasury Board and we had the acceptance letter on July 11.

The Chairman: But you went into this with one client, the Security Service...

Mr. Mackay: No, we mentioned in our Treasury Board submission that they would be the prime tenant. For planning purposes, we will never put in a prime tenant that will occupy the whole building, because there would never be any room for expansion purposes. What we do in this type of arrangement is to segregate one or two floors for other smaller groups, to enable expansion of the prime tenant requirements over a period of time. In this particular case, the prime tenant was going to take about 70%, I presume, roughly, of the total building and the other 30% was being assigned to other smaller clients, such as those I referred to.

Mr. Neil: Initially your client was the Canadian Security Intelligence Service...

Mr. Mackay: That is correct.

Mr. Neil: —and you based your acceptance with Campeau Corporation on the fact that they were going in? Is this correct?

Mr. Mackay: That is correct.

Mr. Neil: It was only later that you brought in Fisheries and Oceans?

Mr. Mackay: That is correct.

Mr. Neil: You had worked on the assumption that the Canadian Security Intelligence Service was going ahead?

Mr. Mackay: That is correct.

The Chairman: Now you are filling it up with these other departments. Have you exceeded the 30%?

Mr. Mackay: In terms of other departments?

The Chairman: You are keeping 70% of the space for the Security Agency...

[Traduction]

M. Mackay: Nous l'avons présenté au Conseil du trésor le 22 juin...

Dr. Meyboom: D'après mes notes, nous l'avons reçu le 24 juin.

M. Mackay: ... et cela a été approuvé le 11 juillet.

Le président: De quoi parlez-vous? De toutes les présentations?

M. Mackay: Non. On nous a demandé quand nous avons fait une présentation au Conseil du trésor pour louer l'immeuble Centennial Towers. Nous l'avons envoyée le 22 juin. M. Meyboom a dit tout simplement que le Conseil du trésor l'a reçue le 24 juin et que nous avons reçu la lettre d'acceptation le 11 juillet.

Le président: Mais vous en avez parlé avec un client en particulier, à savoir le Service de sécurité...

M. Mackay: Non, dans notre présentation au Conseil du trésor, nous avons précisé que le Service de sécurité serait le principal locataire. Pour faciliter la planification, nous ne prévoyons jamais qu'un seul locataire occupera tout l'immeuble, car dans ce cas-là, il ne pourrait jamais avoir accès à des locaux supplémentaires. Dans ce genre de situation, nous réservons un ou deux étages pour d'autres groupes moins importants pour permettre au principal locataire d'occuper ces locaux pendant une certaine période. En l'occurrence, le principal locataire devait occuper environ 70 p. 100 des locaux de l'immeuble en question, et les autres 30 p. 100 devaient être réservés à des clients moins importants, comme ceux auxquels j'ai fait allusion.

M. Neil: Au départ, votre client était le Service canadien du renseignement de sécurité...

M. Mackay: C'est exact.

M. Neil: ... et votre accord avec la Société Campeau était fondé sur la certitude que ce client-là occuperait les locaux, n'est-ce pas?

M. Mackay: C'est exact.

M. Neil: Ce n'est que plus tard que vous avez décidé d'offrir une certaine partie des locaux à Pêches et Océans?

M. Mackay: C'est exact.

M. Neil: Vous êtes partis du principe que le Service canadien du renseignement de sécurité allait occuper cet immeuble?

M. Mackay: C'est exact.

Le président: Maintenant vous allez offrir ces locaux à d'autres ministères. S'agira-t-il de plus de 30 p. 100 des locaux?

M. Mackay: Vous voulez dire le pourcentage des locaux qui sera offert à d'autres ministères?

Le président: Si je comprends bien, vous allez réserver 70 p. 100 des locaux pour le Service de sécurité...

[Text]

Mr. Mackay: Yes—and they are moving in right now, there has been an advance guard. There are about 220 people in there right now.

The Chairman: Fisheries and Oceans or Security?

Mr. Mackay: No, the Security Agency is not moving into that facility.

The Chairman: All right.

Mr. Anguish: For the sake of the record, can you tell us who owns the building that you lease, Centennial Towers, and how long the lease is for?

Mr. Mackay: The Campeau Corporation owns the building and the lease is for a 10-year period.

Mr. Anguish: How many companies does DPW lease buildings from in the Ottawa-Hull area?

Mr. A.D. Wilson (Assistant Deputy Minister, Operations, Department of Public Works): Probably 50 or 60.

Mr. Anguish: Fifty or sixty different companies?

Mr. Neil: Could you supply us with a list of those companies and what buildings you leased from them?

An Hon. Member: Why?

Mr. Neil: I think it is of interest to this committee.

Mr. Mackay: I am not sure, Mr. Neil, that we can do that overnight, but I am sure we can supply you with that information.

Mr. Kelly: Why put the department through an exercise that has no purpose? Why?

Mr. Neil: Certainly, Mr. Kelly, they have them on a computer. They can punch them out fairly quickly.

Mr. Kelly: Is that true?

Mr. Neil: I would hope they have.

Mr. Kelly: Do you have a computer to punch?

Mr. Mackay: It is on a computer, Mr. Kelly.

Mr. Kelly: So it is just a matter of punching, is that right?

Mr. Mackay: Yes.

Mr. Kelly: But why? What is the purpose?

Mr. Neil: I think it is of interest to this committee and to the public to know who the landlords are that we are renting those spaces from.

Mr. Kelly: How is that pertinent to what we are studying today?

Mr. Clarke: Mr. Chairman...

The Chairman: Yes.

[Translation]

M. Mackay: Oui. Et il a déjà commencé à occuper les locaux. Environ 200 employés y travaillent actuellement.

Le président: Ce sont des employés de Pêches et Océans ou du Service de sécurité?

M. Mackay: Non, les employés du Service de sécurité ne vont pas occuper ces locaux pour l'instant.

Le président: D'accord.

M. Anguish: Aux fins de l'information publique, pourriez-vous nous dire qui est le propriétaire de l'immeuble que vous louez, à savoir Centennial Towers, et quelle est la durée du bail?

M. Mackay: La société Campeau est propriétaire de l'immeuble et nous a accordé un bail de 10 ans.

M. Anguish: Le ministère des Travaux publics loue des immeubles de combien de compagnies dans les régions d'Ottawa-Hull?

M. A.D. Wilson (sous-ministre adjoint, Opérations, ministère des Travaux publics): Probablement entre 50 et 60 compagnies différentes.

M. Anguish: Cinquante ou soixante compagnies différentes, vous dites?

M. Neil: Pourriez-vous nous donner une liste de ces compagnies en précisant les immeubles qu'elles vous louent?

Une voix: Pourquoi?

M. Neil: Je pense que ces détails pourraient intéresser les membres du Comité.

M. Mackay: Il nous faudra un certain temps, monsieur Neil, pour vous préparer cette liste, mais je suis sûr que nous pouvons vous fournir les renseignements que vous demandez.

M. Kelly: Mais pourquoi demander au ministère des renseignements tout à fait inutiles? A quoi cela va servir?

M. Neil: Eh bien, monsieur Kelly, ces renseignements sont informatisés. Ils peuvent donc les obtenir assez rapidement.

M. Kelly: Est-ce vrai?

M. Neil: Je l'espère.

M. Kelly: Ces renseignements sont-ils informatisés?

M. Mackay: Oui, monsieur Kelly.

M. Kelly: Donc il suffira de demander à l'ordinateur de vous les donner, n'est-ce pas?

M. Mackay: Oui, c'est exact.

M. Kelly: Mais pourquoi? À quoi cela va servir?

M. Neil: Je pense il serait peut-être intéressant pour les membres du Comité ainsi que pour le public de savoir à qui on loue ces immeubles.

M. Kelly: De quelle façon ces renseignements se rapportent-ils au sujet de notre étude aujourd'hui?

M. Clarke: Monsieur le président...

Le président: Oui.

[Texte]

Mr. Clarke: —I do not know if Mr. Anguish is still in the midst of his questioning. This question will be a supplementary. I am still troubled by the fact that this building was selected because it was the only one suitable for the Security Service and now we have used it up for something else. The Security Service is not going into this building—that is if it ever gets to be born—so why did DPW not back off from this building and go into one of the better buildings for these other departments?

Mr. Mackay: I explained, Mr. Clarke, that in our Treasury Board submission, when it was forwarded to Treasury Board, we recognized that there might be a problem in terms of the Security Services Bill being passed. Hence the reason for making a specific point on our Treasury Board submission that, because we were not privy to the ins and outs of the timing of that process, we basically left it to Treasury Board Ministers, who obviously are closer to the decision, as to whether they assumed—or were knowledgeable about it... that the Bill would go through or not go through and we indicated that, failing its not going through, we did have an option in terms of a client. That client was Fisheries and Oceans, who for quite a number of years have been in eight or nine other facilities and have been clamouring to have consolidation take place. The final decision, of course, was up to Treasury Board as to whether we proceeded or did not proceed.

• 1140

Mr. Neil: But if it was anticipated that the building would not be used for the Canadian Security Intelligence Service, whose requirements were fairly stringent and high, would you not then have looked at one of the other 32 buildings or lease proposals before you entered into a permanent commitment with Cameau Development?

Mr. Mackay: I think the germane issue here is that that was the only building in terms of its size and in terms of its timing that was available and we were proceeding on that premise. There was no other building of that size available in that timeframe. Therefore that is the issue, and that was the judgment we took at the time and we referred to it in our Treasury Board submission.

Mr. Anguish: But did you not find out that the new Security Agency would not be going into that building before you signed the lease documents in December 1983?

Mr. Mackay: By December 1983 we had already had Treasury Board approval to consolidate Fisheries and Oceans, back in July.

Mr. Anguish: Why would you not put Fisheries and Oceans into some other building? One of the topics we will be discussing here today or in subsequent meetings is the amount of excess floor space you have available throughout this area. Why could Fisheries and Oceans not have gone into one of those buildings instead of you, knowing that the Security Agency would not be requiring or would not be going into that

[Traduction]

M. Clarke: ... je ne sais pas si M. Anguish voudrait continuer à poser des questions ou non. Je voudrais simplement poser une petite question supplémentaire. Je ne comprends pas pourquoi on a choisi cet immeuble du fait que c'était le seul qui s'adaptait aux besoins du Service de sécurité, et maintenant, on a décidé de s'en servir pour autre chose. Le Service de sécurité ne va pas se servir de cet immeuble—si jamais il est créé—alors je me demande pourquoi le ministère des Travaux publics n'a pas abandonné ses plans en ce qui concerne cet immeuble pour essayer de trouver de meilleurs locaux pour les autres ministères?

M. Mackay: Comme je vous l'ai déjà expliqué, monsieur Clarke, nous avons précisé dans notre présentation au Conseil du trésor que nous étions conscients de la possibilité que la Loi sur le service de sécurité ne soit pas adoptée. Nous avons donc ajouté, dans cette présentation au Conseil du trésor, qu'étant donné que nous ignorions le délai qu'il faudrait pour adopter la loi, nous laissons la responsabilité de la décision au ministre du Conseil du trésor, puisqu'il devait y avoir une meilleure idée des possibilités d'adoption ou non du projet de loi. Nous avons indiqué que si jamais le projet de loi n'était pas adopté, un autre client pourrait éventuellement occuper les locaux. Le client en question était le ministère des Pêches et Océans, qui occupait huit ou neuf immeubles différents depuis très longtemps et demandait un regroupement de ses services. Évidemment, la décision finale incombait au Conseil du trésor, en ce qui concerne l'acceptation du bail ou non.

M. Neil: Mais si l'on prévoyait que le bâtiment ne serait pas utilisé pour le Service canadien de renseignement de sécurité dont les besoins étaient à la fois stricts et importants, n'auriez-vous pas dû envisager d'utiliser un des 32 autres immeubles ou propositions de bail avant de vous engager de façon permanente avec Cameau?

M. Mackay: Le problème est que c'était le seul immeuble de la taille voulue disponible au moment voulu. Il n'y en avait pas d'autre. C'est pourquoi nous avons pris cette décision, que nous avons soumise au Conseil du Trésor.

M. Anguish: Mais ne saviez-vous pas avant de signer le bail en décembre 1983 que le nouveau Service de renseignement ne s'y installerait pas?

M. Mackay: En décembre 1983 et d'ailleurs dès juillet, le Conseil du Trésor avait déjà approuvé le regroupement de Pêches et Océans.

M. Anguish: Pourquoi ne pas mettre Pêches et Océans dans un autre immeuble? Un des sujets dont nous discuterons aujourd'hui ou lors d'une autre réunion est l'excédent de locaux qu'il y a dans toute cette région. Pourquoi ne pas mettre Pêches et Océans dans l'un de ces immeubles plutôt que vous, sachant que le Service de renseignements de sécurité n'aurait pas besoin ou ne s'installerait pas dans l'immeuble...

[Text]

building . . . put Fisheries and Oceans into some other building instead of leasing more space?

Mr. Mackay: We were not aware, when our Treasury Board submission went to Treasury Board, of whether or not the Bill would be passed. That was a decision we left to the Ministers of the Crown, who we assumed would be in a better position than the Department of Public Works . . .

Mr. Anguish: But you are not obligated to act on your Treasury Board submission if you find out the client is not going into that building, are you? You knew that before December 1983 when you signed the agreement.

Mr. Mackay: In July 1983 we had approval from Treasury Board to proceed to rent that building.

Mr. Anguish: Does it obligate you when you know the client you expected to go in is not going in?

Mr. Mackay: We respond to a client's requests. We also respond to approvals from the Treasury Board. We did point out in our Treasury Board submission that Fisheries and Oceans, who had been clamouring for some time, in fact wanted to consolidate. Therefore it was up to the Ministers of the Crown to decide whether they would accede, if you like, to the request of Fisheries and Oceans as an option.

Mr. Anguish: Mr. Meyboom, does it obligate the Department of Public Works once a Treasury Board submission has been approved to act on that Treasury Board submission that they made? Were they obligated to lease that space because the Treasury Board submission said they could? You could revoke it, could you not, to save the taxpayer money?

Dr. Meyboom: That is a difficult question. It is true that Treasury Board Ministers were confronted with two possible uses of the building. The decision letter that is referred to by Mr. Dye notes that Treasury Board took note of the fact that there could be another tenant and left it to DPW to use their best judgment and gave authority to rent a building in fact for either client.

Mr. Anguish: Are they obligated to act on the Treasury Board submission once it is passed?

Dr. Meyboom: I think my judgment would be to say no, a department is not obligated. It is not an instruction; it is an authority.

Mr. Anguish: Mr. Mackay, was there other space that would be suitable to Fisheries and Oceans, or was the Centennial Building again, as in the case of the Security Agency, the only building that would suit their needs?

Mr. Mackay: I think in the case of Fisheries and Oceans—I am not sure I have the precise figures here, but my colleagues perhaps can refresh my memory . . . once again taking their total requirements, that building was the only one of a size able to take the consolidated Fisheries and Oceans.

There was one other building in town, known as the Kidincks Building, which is that stainless steel and black

[Translation]

Pourquoi ne pas mettre Pêches et Océans dans un autre immeuble plutôt que de louer d'autres locaux?

Mr. Mackay: Lorsque nous avons présenté notre demande au Conseil du Trésor, nous ne savions pas si le projet de loi serait adopté. Nous supposons que les ministres seraient mieux à même que le ministère des Travaux publics de . . .

Mr. Anguish: Mais vous n'êtes pas obligé de donner suite à votre demande au Conseil du Trésor si vous vous apercevez que le client ne s'installera pas dans l'immeuble, si? Vous le saviez avant décembre 1983 lorsque vous avez signé le bail.

Mr. Mackay: En juillet 1983, le Conseil du Trésor avait approuvé la location de cet immeuble.

Mr. Anguish: Cela vous oblige-t-il à donner suite, alors que vous savez que le client que vous attendiez ne s'y installe pas?

Mr. Mackay: Nous répondons aux demandes d'un client. Nous répondons également aux approbations du Conseil du Trésor. Nous avons signalé dans notre demande au Conseil du Trésor que Pêches et Océans, qui faisait du bruit depuis déjà un certain temps, voulait en effet regrouper les différents services du ministère. Il appartenait donc aux ministres de décider s'ils accéderaient ou non à la requête de Pêches et Océans.

Mr. Anguish: Monsieur Meyboom, lorsque le Conseil du Trésor approuve une demande, les Travaux publics sont-ils obligés de donner suite à sa demande? Étaient-ils obligés de louer ses locaux parce que le Conseil du Trésor les y avait autorisés? Vous auriez pu révoquer cette autorisation pour économiser des fonds publics, n'est-ce pas?

Mr. Meyboom: C'est une question assez complexe. Il est vrai que les ministres du Conseil du Trésor avaient à choisir entre deux utilisations possibles de l'immeuble. La lettre contenant la décision dont parle M. Dye signale que le Conseil du Trésor a pris note du fait qu'il pourrait y avoir un autre locataire et a donc laissé aux Travaux publics le soin de juger s'il devait ou non louer un immeuble pour l'un ou l'autre client.

Mr. Anguish: Sont-ils obligés de donner suite à une demande approuvée par le Conseil du Trésor?

Mr. Meyboom: Je crois pouvoir répondre que non, qu'un ministère n'est pas obligé. Ce n'est pas un ordre; c'est une autorisation.

Mr. Anguish: Monsieur Mackay, y avait-il un autre immeuble qui aurait pu convenir à Pêches et Océans, ou l'immeuble du Centenaire était-il comme dans le cas du Service de renseignements de sécurité, le seul qui puisse convenir à ses besoins?

Mr. Mackay: Je crois que dans le cas de Pêches et Océans, et je ne suis pas sûr d'avoir les chiffres précis ici, mais mon collègue pourra peut-être me rafraîchir la mémoire, là encore, si l'on considère l'ensemble des besoins du ministère, cet immeuble était le seul qui soit suffisamment grand pour le loger tout entier.

Il y avait un autre immeuble en ville, l'immeuble Kidincks qui est en acier, qui a des fenêtres noires et qui vient d'être

[Texte]

window building that has just been completed, with I think about 200 odd thousand square feet of space, but it would have been too small for Fisheries and Oceans on a consolidated basis.

Mr. Anguish: Of buildings that you already have leased that are vacant in the Ottawa area, what is the largest building you have in terms of the square metres within that building?

Mr. Mackay: The largest building we have that is still currently available, if you like, is Phase IV in Hull, but I think there again that space was not adequate to take a consolidated Department of Fisheries and Oceans.

The Chairman: Would you not have been better off, when you knew that this Security Services Bill was not going to fly, to consolidate Fisheries and Oceans in Centennial Towers and be done with it?

• 1145

Mr. Mackay: That is what we are doing, Mr. Chairman.

The Chairman: But you do not have them all there yet.

Mr. Mackay: No, but they are in the process of going in now.

The Chairman: So you intend to put them in there.

Mr. Mackay: Yes, that is correct.

The Chairman: And the Security Agency will be looking for a new building.

Mr. Mackay: That is correct. Whenever the Bill is passed, or whenever the decision is made.

Mr. Clarke: When Fisheries and Oceans is consolidated in Centennial Towers there will be an equal amount of vacant space in a whole bunch of other places in Ottawa. Is that not true?

Mr. Mackay: No, that is not true, because we have outstanding requirements for quite a number of different departments which, in no time at all, will utilize the space from those eight or nine buildings that Fisheries and Oceans will be moving out of to go into Centennial Towers. I can assure you that we never have that problem; we are always looking for space.

Mr. Anguish: Does someone with you actually have the amount of square metres that are required by Fisheries and Oceans to consolidate them?

Mr. Mackay: Yes. If we add this up we can give you that figure in a few minutes.

Mr. Anguish: What is the amount of square metres within Centennial Towers compared to that? Originally in your proposal you said that 70% of that would go to the Security Agency.

Mr. Mackay: The total usable square-metre office space available in Centennial Towers is 32,447 square metres, which is roughly 330,000 square feet.

[Traduction]

terminé. Je crois qu'il offre quelque 200,000 pieds carrés de locaux, mais cela aurait été trop petit pour l'ensemble de Pêches et Océans.

M. Anguish: Sur les immeubles que vous avez déjà loués et qui sont vacants dans la région d'Ottawa, était-ce là le plus gros immeuble pour ce qui est de la superficie utilisable?

M. Mackay: Le plus grand immeuble que nous ayons et qui soit toujours disponible est la Phase IV à Hull, mais je crois que là encore, cela ne suffisait pas pour l'ensemble de Pêches et Océans.

Le président: N'auriez-vous pas dû lorsque vous avez appris que le projet de loi sur le Service de renseignement de sécurité ne serait pas adopté, regrouper Pêches et Océans dans les Tours du Centenaire et vous en tenir là?

M. Mackay: C'est ce que nous sommes en train de faire, monsieur le président.

Le président: Mais ce n'est pas encore fait.

M. Mackay: Non, mais c'est en train de se faire.

Le président: Vous avez donc l'intention de les loger là.

M. Mackay: Oui, exactement.

Le président: Et le Service canadien du renseignement de sécurité cherchera un autre bâtiment.

M. Mackay: Oui. Dès que le projet de loi sera adopté, ou lorsque la décision sera prise.

M. Clarke: Lorsque Pêches et Océans sera regroupé dans *Centennial Towers*, cela libérera d'autant des espaces dans divers bâtiments à Ottawa. N'est-ce pas?

M. Mackay: Non, il n'en sera pas ainsi car nous avons encore des tas de demandes pour divers ministères, qui vont, du jour au lendemain, utiliser cette espace compris dans huit ou neuf bâtiments que Pêches et Océans va libérer, dès qu'ils s'installeront dans *Centennial Towers*. Je puis vous dire qu'il en est toujours ainsi, nous sommes toujours à la recherche d'espace.

M. Anguish: Est-ce que quelqu'un ici peut nous donner la superficie nécessaire à Pêches et Océans, en bloc?

M. Mackay: Oui. Si nous faisons l'addition, nous pourrions vous donner le chiffre dans quelques instants.

M. Anguish: Quel est le nombre de mètres carrés disponible dans *Centennial Towers*, en comparaison de ce dont vous avez besoin? Vous aviez dit à l'origine que 70 p. 100 seraient consacrés au Service canadien du renseignement de sécurité.

M. Mackay: Dans *Centennial Towers* il y a 32,447 mètres carrés d'espace de bureau disponible, ce qui fait en gros 330,000 pieds carrés.

[Text]

Mr. Anguish: And what is the requirement for Fisheries and Oceans to consolidate?

Mr. Mackay: Approximately 19,000 square metres for Fisheries and Oceans. So my figure of 70% is a little high.

Mr. Anguish: What is the largest vacant leased building that you have in the Ottawa area right now, in terms of square metres?

Mr. A.D. Wilson: We really do not have any large blocks of vacant rented space, Mr. Chairman, in Ottawa. The space you may be alluding to, or have in mind, is a block of space in a Crown-owned building in Hull.

Mr. Anguish: How many square metres?

Mr. Mackay: About 20,000 square metres, of which some of it is taken up.

Mr. Anguish: Why could you not put Fisheries and Oceans into the vacant building you have instead of going ahead and making a lease agreement with Centennial Towers, when you know that your original client that you had the designs drawn up for was not going to be going into the building? You knew that before December, 1983 . . . you signed the lease—and now you are telling us there is adequate space in Hull in a building that is owned by the government at the present time.

Mr. Mackay: That is a very reasonable question, but by the time I finish explaining it you will understand how complicated this is.

Mr. Anguish: It does not sound very complicated to me. If the requirement for Fisheries and Oceans is 19,000 square metres and you have 20,000 square metres sitting vacant in a building in Hull, it does not seem to me there is an overwhelming problem in putting Fisheries and Oceans there unless the building has been condemned by the health department, or is structurally unsound.

Mr. Mackay: We do not take any one planning horizon over a short period of time. We have to consider a much longer horizon in terms of planning for office accommodation.

One of the avenues we have to go down is to find suitable space for Treasury Board, Finance and the Office of the Comptroller General, the majority of them now located in the Bell Canada building on Elgin Street. They have to vacate their space because the lease expires the latter part of this year, the early part of next year, and we have been asked by Bell Canada to move out of that space.

Mr. Anguish: How many square metres does that involve?

Mr. Mackay: The total requirement for Treasury Board, the Office of the Comptroller General, and Finance is in the neighbourhood of about 400,000 square feet, which is about 40,000 square metres of space.

Admittedly, some of them happen to be in leased accommodation, but we are going to be consolidating the total number of people as a part of the next very complicated move in the latter part of this year or the early part of next year. As a part of that exercise we will be utilizing Phase IV Hull sometime

[Translation]

M. Anguish: Et de combien avez-vous besoin pour regrouper Pêches et Océans?

M. Mackay: D'environ 19,000 mètres carrés. Donc mon pourcentage de 70 p. 100 est un peu élevé.

M. Anguish: En termes de superficie, quel serait le bâtiment le plus grand dont vous disposiez à Ottawa en ce moment et qui soit loué à bail?

M. A.D. Wilson: Nous n'avons en ce moment à Ottawa rien de véritablement important qui soit libre, monsieur le président. Peut-être faites-vous allusion en ce moment, ou pensez-vous, à un espace qui se trouve dans un bâtiment qui est propriété de la Couronne à Hull.

M. Anguish: Combien de mètres carrés?

M. Mackay: Environ 20,000, dont une partie est déjà utilisée.

M. Anguish: Pourquoi ne pas avoir hébergé Pêches et Océans dans ce bâtiment vide que vous avez, au lieu de passer ce contrat de location avec *Centennial Towers*, puisque vous saviez que votre premier client pour lequel vous aviez fait les plans n'y serait pas? Vous le saviez avant le mois de décembre 1983—vous avez signé le contrat—et maintenant vous nous dites qu'il y a des locaux à Hull dans un bâtiment qui appartient au gouvernement.

M. Mackay: C'est une question tout à fait justifiée, mais dès que j'aurai terminé mes explications vous comprendrez à quel point tout cela est compliqué.

M. Anguish: Ce n'est pas l'impression que j'ai pourtant. Si Pêches et Océans ont besoin de 19,000 mètres carrés et que vous en avez 20,000 qui sont libres à Hull, je n'ai pas l'impression qu'il soit si compliqué que cela d'y héberger Pêches et Océans, à moins que le bâtiment ait été condamné par les services de santé et d'hygiène, ou à moins qu'il présente certains vices de construction.

M. Mackay: Nous ne planifions pas à court terme. Pour tout ce qui est des locaux et des bureaux nous avons besoin d'avoir une perspective de long terme.

Une des choses que nous avons à régler maintenant c'est de pouvoir abriter les services du Conseil du Trésor, des Finances et du contrôleur général, dont l'essentiel se trouve maintenant dans le bâtiment de Bell Canada, rue Elgin. Ils devront libérer leurs bureaux en raison de l'expiration de leur bail, à la fin de l'année, et au début de l'an prochain, et Bell Canada nous a donc demandé de déménager.

M. Anguish: Combien de mètres carrés cela veut-il dire?

M. Mackay: Pour le Conseil du Trésor, le Bureau du contrôleur général, et les Finances, il faut environ 400,000 pieds carrés, ce qui fait environ 40,000 mètres carrés.

De toute évidence, certains de ces services ont des contrats de location à bail, mais nous allons regrouper tout cela, lors d'une opération de déménagement assez compliquée à la fin de l'année ou au début de l'an prochain. Nous allons donc, pour cela, utiliser à la fin de l'année Phase IV à Hull, c'est-à-dire que nous allons déménager les gens de l'Esplanade Laurier.

[Texte]

later this year as a part of that move, which involves moving existing people in L'Esplanade Laurier.

[Traduction]

• 1150

Mr. Anguish: Yes, but that cannot totally accommodate them, because there is not enough space there.

Mr. Mackay: Well I was just going to finish. Part of that move is to accommodate in L'Esplanade Laurier the total requirements of those three large central agencies. As a result, the people who are now in L'Esplanade Laurier will in fact be moving the latter part of this year to accommodate that requirement. The only department that will be staying in L'Esplanade Laurier will in fact be the Public Service Commission. So located in those two towers in L'Esplanade Laurier, which basically is Crown-owned property, will be the four central agencies, the four large central agencies.

Mr. Neil: How long has this space been available in Hull? How long has it been vacant?

Mr. Mackay: I am guessing now, but it must be four or five years.

Mr. Neil: Four or five years.

Mr. Mackay: Yes.

The Chairman: Is there no sense of urgency to move people into it and get it used and utilized?

Mr. Mackay: Over the years it has been allocated, in terms of planning purposes, to a number of agencies. For one reason or another, those plans have fallen apart. More recently it was going to be allocated to an expansion for EMR; however, we have had to change our plans on that because of the consolidation of the move out of Bell Canada for those three agencies.

So we cannot, as I said earlier, just take one snap shot and say that it will be nice and simple to solve that problem; we have to worry about what happens in terms of future horizons.

Mr. Anguish: Where are you moving the people who are being moved out of the space in Hull?

Mr. Mackay: I am sorry; what was the question?

Mr. Anguish: The space in Hull that you said is going to be made available, as I understand it, for the people that are coming out of the Bell Canada Building, from Treasury Board...

Mr. Mackay: No, L'Esplanade Laurier.

Mr. Anguish: Where are the people who are there now going to be moved? What building, what property do you have...

Mr. Mackay: Well, Phase IV Hull, which is approximately 200,000 square feet, is available and empty, except for a client that is in there at the moment due to expansions of CEIC. I believe CEIC is in the process of getting approval to in fact occupy some of that building over in Phase IV that the Auditor General made reference to as being unoccupied space. There will not be anybody moving out of Phase IV Hull. We will be

M. Anguish: Oui, mais vous n'allez tout de même pas pouvoir héberger tout ce monde, puisqu'il n'y a pas assez d'espace.

M. Mackay: Justement, permettez-moi de terminer. Ce déménagement consistera à loger à l'Esplanade Laurier l'ensemble de ces trois grands organismes centraux. Ainsi, les personnes qui se trouvent maintenant à l'Esplanade Laurier seront déménagées à la fin de l'année, pour que l'on puisse disposer de tout l'espace. Le seul service qui restera à l'Esplanade Laurier sera en fait la Commission de la fonction publique. Nous aurons donc dans ces deux tours de l'Esplanade Laurier, qui sont en fait propriété de la Couronne, ces quatre grands organismes centraux.

M. Neil: Depuis quand avez-vous ces espaces à Hull? Depuis quand sont-ils libres?

M. Mackay: Je pense que cela fait quatre ou cinq ans.

M. Neil: Quatre ou cinq ans.

M. Mackay: Oui.

Le président: N'a-t-on pas l'impression qu'il faut essayer d'utiliser au plus vite ces bureaux?

M. Mackay: Tout au long de ces années on avait fait des plans pour louer ces bureaux à tel ou tel service ou ministère. Pour une raison ou pour une autre ces plans n'ont pas abouti. Plus récemment on devait allouer ces bureaux à une extension de E.M.R.; toutefois, il a fallu encore modifier nos plans, en raison donc de ce désir de regroupement des trois services qui sont maintenant dans l'immeuble de Bell Canada.

Comme je le disais, on ne peut pas se baser sur une espèce de photographie instantanée qui permettrait de résoudre simplement les problèmes; nous devons voir un peu plus loin.

M. Anguish: Et ces personnes qui sont maintenant à Hull, où vont-elles aller?

M. Mackay: Excusez-moi; quelle était la question?

M. Anguish: Vous avez parlé de bureaux qui vont être libérés à Hull, pour les services qui sont en ce moment dans l'immeuble de Bell Canada, Conseil du Trésor...

M. Mackay: Non, j'ai parlé de l'Esplanade Laurier.

M. Anguish: Et les gens qui y sont maintenant, où vont-ils être déménagés? Quel immeuble, ou quels locaux avez-vous...

M. Mackay: Phase IV à Hull, qui fait à peu près 200 000 pieds carrés, vide, libre, si ce n'est un client que nous y avons en ce moment, en raison de certains agrandissements à la C.C.E.I. Je crois que la C.C.E.I. attend une signature pour pouvoir occuper une partie de ce bâtiment de Phase IV, dont le vérificateur général a parlé comme d'un espace inoccupé. Il n'y aura donc personne qui sortira de la Phase IV de Hull. Nous

[Text]

moving an agency or department from L'Esplanade Laurier into Phase IV Hull as a part of the big re-arrangement that is necessary because of vacating the Bell Canada Building.

The Chairman: If I may . . . You go ahead.

Mr. Neil: I was going to ask, when you made your submission to Treasury Board regarding the use of Centennial Towers for the Canadian Security Agency, did you submit to them the fact that you had evaluated 32 lease proposals, and did you give them details of those proposals? At that point in time I gather there was still doubt as to whether or not the Canadian Security Agency was going to exist or require the space. Did you tell Treasury Board about these other leases, and that Centennial Towers ranked 24th?

Mr. Mackay: Oh, yes, Treasury Board was fully informed of the results of the response of the tender call, at least tender call number six. The first submission that we sent to Treasury Board—and I unfortunately do not have the date here—was for renewal of eight leases, which was a part of that tender call number six. If I recall, they were very close to being the first 8 on that list of 32 in terms of the pricing. I do not think we necessarily—at least I personally am not sure Mr. Wilson did go into details with Mr. Finn and his people with respect to where Centennial Towers was on that listing, because I do not think it really concerned them. I do not think they would have been interested; they just wanted a facility.

Mr. Neil: Well if there were 32 available spaces and this ranked 24th, it would seem to me that in fairness you should tell the Treasury Board that these are the available properties, and our choice is this one, which is number 24. But perhaps you people have different ideas, particularly when the Canadian Security Agency might not come into being for a year or two years or three years.

• 1155

Mr. Mackay: In our Treasury Board submission to the board, we did in fact list that, or we did make reference to that. But let me repeat that it was the only facility large enough and available in the time to satisfy the security agency.

Mr. Kelly: Were there not two buildings that had enough space for the new agency?

Mr. Mackay: No. There was only one building available in the time that had enough space for a security agency.

Mr. Kelly: Eliminating the qualification "in the time", were there not 32 buildings in the Ottawa-Hull region that could have housed that agency?

Mr. Mackay: No, there was only one that was large enough and in the time . . .

Mr. Kelly: Eliminate "in the time".

Mr. Mackay: If you eliminated the time, there were probably three or four. But remember, one was under construction and they had not responded to our lease tender call, which . . .

[Translation]

allons déménager un service, ou un ministère de l'Esplanade Laurier à la Phase IV de Hull, pour que nous puissions loger tous ces services qui sont actuellement dans l'immeuble de Bell Canada.

Le président: Si je comprends bien . . . Allez-y.

M. Neil: Lorsque vous avez fait une proposition au Conseil du Trésor pour l'utilisation de *Centennial Towers* pour l'Agence canadienne du renseignement de sécurité, avez-vous joint au dossier les 32 propositions de bail que vous aviez évaluées? Je pense qu'à l'époque on ne savait pas encore si l'Agence canadienne du renseignement existerait vraiment, ni quel espace lui serait nécessaire. Avez-vous parlé au Conseil du Trésor de ces autres baux, et du fait que l'option de *Centennial Towers* venait en 24^e position?

M. Mackay: Oh oui, le Conseil du Trésor a été pleinement informé des résultats de notre appel d'offres, au moins de l'appel d'offres n° 6. Le premier dossier que nous avons fait parvenir au Conseil du Trésor—et je n'ai pas de date ici, malheureusement—concernait le renouvellement de huit baux, et cela faisait partie donc de l'appel d'offres n° 6. Si je me souviens bien, c'étaient les huit premiers sur cette liste de 32, échelonnés en fonction du prix. Je ne peux pas dire avec certitude si M. Wilson a discuté des détails avec M. Finn et les autres personnes concernées, ni de la position de *Centennial Towers* sur la liste, car je ne pense pas que cela les intéressait. Je ne crois pas que cela les aurait véritablement arrêtés; ils voulaient tout simplement un local.

M. Neil: Si y avait donc 32 choix possibles, et que celui-ci se trouvait en 24^e position, je crois qu'en toute équité, vous auriez dû dire au Conseil du Trésor: voilà la liste, et notre choix se porte sur le n° 24. Mais vous avez peut-être une autre idée sur la question, surtout que l'on ne sait pas quand d'ici un, deux ou trois ans, l'Agence canadienne du renseignement verra le jour.

M. Mackay: Dans notre dossier au Conseil du Trésor, nous avions en effet cette liste, et nous en avons certainement fait mention. Mais je répète que c'était le seul bâtiment suffisamment grand pour les services de sécurité, et également libre à temps.

M. Kelly: N'y avait-il pas deux autres bâtiments qui auraient pu également héberger le nouveau service?

M. Mackay: Non. Il n'y avait qu'un seul bâtiment libre à l'époque, qui soit en même temps suffisamment spacieux.

M. Kelly: Laissons de côté l'expression «à l'époque», et dites-moi s'il n'y avait pas 32 bâtiments dans la région d'Ottawa-Hull, qui auraient pu héberger les services du renseignement?

M. Mackay: Non, il n'y en avait qu'un qui soit suffisamment grand et qui à l'époque . . .

M. Kelly: Laissons de côté ce «à l'époque».

M. Mackay: Si vous éliminez le facteur moment, il y en avait peut-être trois ou quatre. Mais n'oubliez pas que l'un était en construction, et qu'ils n'avaient pas encore répondu à notre appel d'offres de location . . .

[Texte]

Mr. Kelly: Which one was that?

Mr. Mackay: Metropolitan Life, which is still under construction. It is still under construction, and if I recall, there were two others; both had not started yet. In fact, I do not think either of them has started yet, and in fact, one of them is now all tied up with the OMB.

Mr. Kelly: What is the fourth? Did you say there were four? One is presently under construction . . .

Mr. A.D. Wilson: There was also one that the Auditor General mentioned, Carling Executive Park, which has subsequently been rented by Canada Post Corporation.

Mr. Kelly: How much space did it have?

Mr. A.D. Wilson: About 50,000 sq.ft., which would be about half of that in . . .

Mr. Kelly: Half of what was needed.

Mr. A.D. Wilson: Yes, or less than half of what was needed.

Mr. Kelly: So there were not 32 options, then.

Mr. A.D. Wilson: Mr. Chairman, we received 62 responses to that tender call, of which only 32 were capable of analysis in the sense that they had numbers, the costing and some quality factors. The rest of them were offers or proposals of intent but nothing concrete.

Mr. Kelly: So you are saying you had one hard proposal and a couple of soft ones.

Mr. A.D. Wilson: Of the ones the Auditor General has mentioned, the Woodline Executive Centre still has not been constructed; and indeed, as Mr. Mackay has said, they are presently having a hassle with the city and the Ontario Municipal Board about zoning permits. Therefore, that is not off the ground yet, although it was offered to us.

The others are small buildings, with the exception of one proposal in Hull which has also been taken up by the Crown as a result of the tender. The one on Carling Avenue, which the Auditor General mentioned, has subsequently been rented by Canada Post Corporation independently. That takes us pretty well across the spectrum up to number 24. The Kidinks Building that Mr. Mackay mentioned was only partly offered, and indeed, is ranked 25.

Mr. Kelly: So you said to Treasury Board: Look, there is only one building we can run with, and if we have complications with one department—and it looks as if we may have—this gives us the opportunity for consolidating another department that has had its request in the pipeline for a donkey's age. So either way, we will be facilitating one important agency or department or the other.

Mr. A.D. Wilson: That is what we did here.

[Traduction]

M. Kelly: Lequel était-ce?

M. Mackay: Le *Metropolitan Life*, qui est encore en construction. Si je me souviens bien, il y en avait deux autres; qui ni l'un ni l'autre n'avait démarré. En fait, je ne pense pas qu'ils aient encore été mis en chantier, et pour l'un des deux il y a encore une question à régler du côté de la Commission des affaires municipales de l'Ontario.

M. Kelly: Quel est le quatrième? N'avez-vous pas parlé de quatre bâtiments? L'un en construction . . .

M. A.D. Wilson: Il y en avait également un que le Vérificateur général a indiqué, *Carling Executive Park*, qui a été ensuite loué par la Société canadienne des postes.

M. Kelly: Quelle superficie?

M. A.D. Wilson: Cinquante mille pieds carrés environ, ce qui fait à peu près la moitié de . . .

M. Kelly: La moitié de selon vous aviez besoin.

M. A.D. Wilson: Oui, ou moins de la moitié de ce dont nous avions besoin.

M. Kelly: Il n'y avait donc pas véritablement 32 choix possibles.

M. A.D. Wilson: Monsieur le président, nous avons reçu 62 réponses à cet appel d'offres, dont 32 pouvaient être retenues pour analyse, dans la mesure où leurs caractéristiques nous convenaient, en matière de prix et de normes de qualité. Pour le reste, il s'agissait de propositions, ou d'offres potentielles, mais rien de concret.

M. Kelly: Vous nous dites donc qu'il y avait une proposition ferme d'un côté, et quelques autres moins certaines.

M. A.D. Wilson: Parmi les propositions que le Vérificateur général a énumérées, il y avait le *Woodline Executive Centre*, qui n'a pas encore été construit; et de fait, comme le disait M. Mackay, ils ont des difficultés avec la ville et la Commission des affaires municipales de l'Ontario sur les questions de zonage et de permis. Aussi, ce bâtiment n'est même pas encore sorti de terre, alors que l'on nous avait fait une offre.

Pour le reste, il s'agit de petits bâtiments, à l'exception d'une proposition à Hull, donc la Couronne s'est occupée suite à l'appel d'offres. Celui de *Carling Avenue*, dont nous a parlé le Vérificateur général, a été ensuite loué par la Société canadienne des postes, de façon tout à fait indépendante. Tout cela donc nous amène en gros au numéro 24. Le bâtiment Kidinks dont parlait M. Mackay n'était pas entièrement disponible, et il se trouvait en 25^{ème} place.

M. Kelly: Voilà pourquoi vous avez dit au Conseil du Trésor qu'un seul bâtiment pouvait être pris en considération, et qu'en cas de complication avec l'un des ministères ou organismes—ce qui risque peut-être d'arriver—nous avons toujours alors la possibilité de regrouper tous les services d'un autre ministère qui se trouve sur la liste d'attente depuis des siècles. Donc, quoi qu'il arrive, nous pourrions loger un service important, ou un ministère.

M. A.U. Wilson: Voilà ce que nous avons fait.

[Text]

Mr. Kelly: They said: Okay, given that option, go ahead.

Mr. A.D. Wilson: That is correct.

The Chairman: How much space does a comparable . . .

Mr. Kelly: May I, Mr. Chairman?

The Chairman: Go right ahead.

Mr. Kelly: In paragraph 17.54 it says, though, that in doing what you have just said you did, you contravened a number of Treasury Board directives. I am just wondering what directives you contravened. The Auditor General made that statement; maybe he can respond to it.

Mr. Dye: Yes, I would be happy to respond to it. There is a large number of specific directives which ought to be complied with, and I do not know if it would appropriate to read them all into the record. It would get rather laborious, but I can assure you . . .

An Hon. Member: We can take them as read; we can make reference to them.

Mr. Kelly: Give us the big one.

Mr. Dye: I have not analysed them as to big and small.

We audited against all the Treasury Board regulations to see that DPW complied. Let me just give you a definition of requirement: "The statement of the requirement shall cover at least the following particulars . . ." This would be from DPW to Treasury Board in its submission.

Mr. Kelly: Go slowly, sir. We will make notes.

Mr. Dye: No, I am sorry. This is from the group that wants to rent the space to DPW, setting out their entire requirements. Before DPW can act, they must say the following:

• 1200

—a statement of the program objectives that the real property is intended to meet,

—a description of the real property required,

—the nature of the interest in the property required,

—the date that the real property must come into service,

—the duration of the program requirement,

—the location and site requirements and any constraints,

—the projected growth or abatement rates,

—and the availability of funds, funding constraints, and

—the identification of any benefits additional to the achievement of the program objectives.

[Translation]

M. Kelly: Ils vous ont répondu: Très bien, étant donné la situation, allez-y.

M. A.D. Wilson: C'est cela.

Le président: Combien d'espace un service comparable . . .

M. Kelly: Monsieur le président, permettez-vous?

Le président: Allez-y.

M. Kelly: En vertu de l'article 17.54, pourtant, il semble que vous n'ayez pas respecté certaines directives du Conseil du Trésor. J'aimerais savoir de quelles directives il s'agit. Puisque c'est un rapport du Vérificateur général, il pourra peut-être répondre.

M. Dye: Oui, je serai heureux d'y répondre. Il y a un nombre important de directives précises auxquelles il faut se conformer, et je ne sais pas si je dois toutes les lire pour le compte rendu. Je pense que cela risque d'être un peu laborieux, mais je peux vous assurer . . .

Une voix: Qu'on les lise, nous pourrions toujours ainsi nous y référer.

M. Kelly: Dites-nous la plus importante.

M. Dye: Je n'ai pas fait le détail, entre celles qui sont importantes et celles qui ne le sont pas.

Nous avons fait une vérification en fonction de tous les règlements du Conseil du Trésor pour voir si le M.T.P. s'y conformait. Je vais d'abord vous lire un énoncé de définition: «L'énoncé du besoin comportera au moins les éléments suivants . . . » Cela émanant du ministère des Travaux publics dans la présentation de son offre au Conseil du Trésor.

M. Kelly: Lentement, s'il vous plaît. Nous allons prendre des notes.

M. Dye: Non, je suis désolé. Il s'agit du groupe qui veut louer un espace au ministère des Travaux publics, et qui fait connaître ses conditions. Avant que le ministère puisse prendre une décision, il doit donc communiquer les renseignements suivants:

... un énoncé des objectifs du programme que le bien immobilier doit présument servir à atteindre,

... une description du bien immobilier requis,

... le genre d'intérêt nécessaire à l'égard du bien immobilier,

... la date à laquelle il faudra mettre en service le bien immobilier,

... la durée prévue du besoin,

... les exigences concernant l'endroit et l'emplacement ainsi que l'existence de toute contrainte,

... le taux de croissance ou de réduction prévu,

... la disponibilité des fonds et les contraintes de financement, et

... la mention de tout avantage qui s'ajoute à la réalisation des objectifs du programme.

[Texte]

I am not persuaded that was done, for starters.

Mr. Kelly: Are these the biggies?

Mr. Dye: No. I could go on for some considerable time about important government regulations or Treasury Board rules which were not complied with. One of the requirements is an analysis of alternatives. Recommendations for acquisition decisions including submissions to the Treasury Board should include summary descriptions of the alternatives considered and comparison of the advantages and disadvantages of the alternatives and the reasons for selecting the recommended alternative. The Treasury Board submission which did go in omitted several pertinent facts. For example, it made no mention of the fact that Centennial Towers had ranked 24th out of 32 proposals evaluated in tender call 6. I think it was mentioned earlier in testimony that comment was made in advance of their submission. It did not state that two new construction proposals had also been received and had ranked higher than Centennial Towers, or that the department had refused to consider an attractive proposal it had received from Met Life. In addition, Treasury Board was not informed that the information received from the Solicitor General was extremely preliminary and that the latter department had expressed reservations about the suitability of this building for its needs.

Mr. Kelly: Let me ask Peter how he responds to that.

Dr. Meyboom: If a submission in the view of the Treasury Board staff, Treasury Board Secretariat, before it can be considered by ministers—if in our view the submission is incomplete and does not meet all the requirements of our own policies, we will, first of all, on the basis of speaking to the departments concerned, try to find out why that is; because sometimes there is a good reason. In this case the urgency was an important reason, as I remember. So we will try to augment, if you wish, by means of a confidential document to ministers which we call a précis, a summary, whatever information is missing. Many submissions have lacking information, and we will try to augment it and put it in the précis, so that Ministers have a more rounded picture.

It is true . . .

Mr. Kelly: Stop there for a second. So you are saying a lot of this information that was missing from the formal application was provided to Treasury Board Ministers in a memorandum, in a précis, from the Treasury Board? Is that . . .

Dr. Meyboom: I cannot tell you exactly which of the missing pieces were supplied, because in some instances there was no answer at all.

Mr. Kelly: Give me an example. Answer to what?

[Traduction]

Je ne suis pas persuadé que l'on ait fait cela pour les mises en chantier.

M. Kelly: S'agit-il des règlements les plus importants auxquels on ne se serait pas conformé?

M. Dye: Non. Je pourrais continuer à vous lire des directives très importantes du Conseil du Trésor qui n'ont pas été suivies. L'une d'elles concerne l'analyse des solutions alternatives. A chaque fois que des recommandations d'acquisitions sont faites, à chaque fois que des submissions sont présentées au Conseil du Trésor, on devrait donner une description résumée des solutions qui ont été envisagées et on devrait faire une comparaison des avantages et des désavantages des diverses solutions, en justifiant pourquoi l'on recommande telle ou telle de ces solutions. Or dans la submission au Conseil du Trésor un certain nombre de faits importants ont été omis. C'est ainsi qu'on ne parle pas du tout du fait que *Centennial Towers* vient en 24^{ème} position parmi 32 qui ont été évalué dans le cadre de l'appel d'offre numéro 6. L'un des témoins a dit tout à l'heure, je crois, que cela avait été indiqué avant que le dossier ne soit présenté. On ne dit pas non plus que deux autres propositions de construction avaient été également faites, qui se trouvaient avant *Centennial Towers* sur la liste des priorités, ni même que le ministère avait refusé d'évaluer une proposition tout à fait intéressante venant du *Met Life*. De plus, le Conseil du Trésor n'a pas été informé de ce que les éléments communiqués par le solliciteur général étaient encore très provisoires et que le ministère en question avait exprimé des réserves sur la possibilité de ce bâtiment de répondre à ses besoins.

M. Kelly: Je vais demander si vous voulez bien à Peter ce qu'il peut en dire.

M. Meyboom: Lorsqu'un dossier parvient au Conseil du Trésor, avant d'être examiné par les ministres, et que le secrétariat du Conseil du Trésor . . . si de notre point de vue le dossier soumis est incomplet et ne répond pas à nos directives propres, nous nous mettons en rapport avec les ministères concernés et cherchons à savoir pourquoi il en est ainsi; il y a parfois de bonnes raisons à cela. Dans ce cas-ci il y avait une raison tenant à l'urgence de la situation, si je me souviens bien. Nous cherchons donc ensuite à compléter, si vous voulez, sous forme de documents confidentiels aux ministres, documents que nous appelons un précis, ou un résumé, contenant l'information manquante. Il est fréquent que certains renseignements manquent dans les dossiers soumis et nous cherchons alors à y suppléer sous forme de résumé, afin que les ministres aient une image plus complète.

Il est vrai que . . .

M. Kelly: Arrêtons-nous une seconde. Vous nous dites donc que cette information qui manquait dans le dossier officiel de demande a été fourni aux ministres du Conseil du Trésor dans un mémoire, dans un précis, du Conseil du Trésor?

M. Meyboom: Je ne peux pas vous dire exactement quels éléments manquants a été fournis, car dans certains cas nous n'avons pas obtenu de réponse à nos questions.

M. Kelly: Donnez-moi un exemple. Réponse à quelle question?

[Text]

Dr. Meyboom: Well, the option analysis, for instance. We knew that if indeed this building was going to be used for the—sorry, I am using jargon here. First there is the requirements definition that Mr. Dye has been referring to, and then there is the option analysis. As far as the option analysis was concerned, there was no option analysis, because there was no option in terms of size. If indeed the security service was going to be the occupant of this building, in terms of size this was going to be the only building available, according to the response to the tender request. So there was no option analysis. But we had to explain that.

Again, I do not have the précis with me—it is confidential information, for Ministers, but we would have explained why there was not such an option analysis in the submission. But at the same time, if the Auditor General looked at the submission as it was made and compared that with the guidelines as they have been issued by Treasury Board, he would have observed the shortcomings that he has noted.

I think that is all I can say on that, Mr. Chairman.

Mr. Kelly: So you are saying you are accepting the fact that the submission was not complete but that you attempted in another manner to . . .

Dr. Meyboom: Give Ministers as much information on the case as we could.

Mr. Kelly: I notice below that they talk about fit-up costs being 35% above cost guidelines. You have replied that those guidelines are seven years old.

Dr. Meyboom: That is true.

Mr. Kelly: If those guidelines had been adjusted for compounded inflation since 1977, what sort of increase would we have seen in those seven years?

• 1205

Dr. Meyboom: I would imagine that in a reasonable fit-up cost at the moment, and my colleagues from DPW may wish to correct me, it will probably be around \$120 per square metre.

Mr. Kelly: No, I am talking in percentage terms.

Mr. A. Wilson: Yes, if you applied the construction index, as the index that would be selected for that, it would be about 56%.

Mr. Kelly: So a 35% overrun and fit-up cost . . .

Mr. A. Wilson: It does not seem unreasonable.

Mr. Kelly: —does not seem unreasonable, when you look at those figures.

Dr. Meyboom: I would like to be a bit more precise actually because, in my judgment, I do not think—I differ with the Auditor General's staff on that—there was a contravention. It would have been a contravention if DPW had gone ahead and put a fit-up in place, knowing full well that they were exceeding Treasury Board guidelines, and then simply told you about

[Translation]

M. Meyboom: Eh bien sur la question de l'analyse des choix possibles, par exemple. Nous savions que si ce bâtiment devait être utilisé pour . . . excusez-moi, je me mets à parler un jargon technique. Il y a d'abord une définition des besoins dont a parlé M. Dye, et ensuite il y a l'analyse des choix. En ce qui concerne cette analyse, il n'y en avait pas du tout, et notamment en ce qui concerne la superficie. En supposant que le service du renseignement soit le locataire du bâtiment, la seule chose qui nous ait été dite c'est que ce bâtiment était le seul disponible. Il n'y avait donc aucune analyse du choix. Mais, de notre côté, nous devons expliquer ce manque.

Là encore, je n'ai pas ledit précis avec moi; il s'agit d'une information confidentielle, destinée aux ministres, où nous avons expliqué pourquoi cette analyse manquait dans le dossier. Si à ce moment-là le vérificateur général avait lui-même consulté le dossier par rapport aux directives du Conseil du Trésor, il aurait lui-même constaté les manquements qu'il a ensuite dénoncés.

Voilà tout ce que je puis dire là-dessus, monsieur le président.

M. Kelly: Donc vous nous dites effectivement que cette soumission n'était pas complète, mais que vous avez essayé par une autre voie de . . .

M. Meyboom: Donner aux ministres autant de renseignement que nous le pouvions.

M. Kelly: Je vois qu'ils parlent ici de coûts de réaménagement de 35 p. 100 supérieurs aux coûts des directives. Vous nous dites que les directives en question ont 7 ans d'âge.

M. Meyboom: C'est vrai.

M. Kelly: Si les chiffres des directives avaient été ajustés en fonction de l'inflation depuis 1977, quelle augmentation aurait-on calculée pour ces sept années?

M. Meyboom: Mes collègues des Travaux publics pourraient me corriger mais j'imaginerais qu'à l'heure actuelle un coût raisonnable d'aménagement des locaux serait d'environ 120\$ le mètre carré.

M. Kelly: Non, je veux connaître le pourcentage.

M. A. Wilson: Si vous appliquez l'indice de la construction qui serait applicable dans ce cas, ce serait d'environ 56 p. 100.

M. Kelly: Donc, un dépassement des coûts de 35 p. 100 et des coûts d'aménagement des locaux . . .

M. A. Wilson: Cela ne me semble pas déraisonnable.

M. Kelly: . . . ne vous semble pas déraisonnable compte tenu de ces chiffres.

M. Meyboom: J'aimerais apporter certaines précisions car à mon sens il n'y a pas eu d'infraction; c'est là que nous n'avons pas la même opinion, le personnel du Vérificateur général et moi-même. Il y aurait eu infraction si le ministère des Travaux publics avait entrepris d'aménager les locaux, sachant très bien que ce faisant il ne respectait pas les directives du Conseil du

[Texte]

it after the fact. That was not done. The building was rented, there still were renovations that had to be made, but to the best of my knowledge, the request to exceed the existing Treasury Board guidelines was done before the work started. I may be corrected there, but that was my understanding. So it was not really a contravention.

Mr. Kelly: Paragraph 17.56 says that no Treasury Board approval has been obtained.

Dr. Meyboom: At the time of the writing it was probably true, but it is not true now. Meanwhile, as I explained to an earlier questioner, Mr. Anguish, a number of approvals have been given, but principally the big tenant was Fisheries and Oceans.

Mr. Kelly: So no money was spent for fit-up until Treasury Board approval had been . . . ?

Dr. Meyboom: That is my understanding, sir.

The Chairman: Mr. Anguish.

Mr. Anguish: Mr. Chairman, I would like to direct a question to the Auditor General. It seems to me that Treasury Board approved Centennial Towers is on the basis of urgency. Then it seemed to me that the urgency left, because Department of Public Works knew that the Security Agency was not in fact going to be going into the Centennial Towers. I imagine that the reasons of urgency would have been in the Treasury Board proposal for the client. I see someone shaking his head. Is that not so, that in the Treasury Board proposal you give the reasons for selecting that building that you required, or you wanted to lease? If it is not in the Treasury Board submission, how do they know any more about the building than just taking your recommendation?

Mr. Dye: To the best of my knowledge, there is no evidence that there was any urgency mentioned by the proposed Security Agency; nor was there a suggestion of urgency in the Treasury Board submission.

Mr. Anguish: In the Treasury Board submission . . .

Mr. Mackay: I think, Mr. Chairman, we are splitting hairs here, because we indicated in this submission that the requirement for this space would be as of December 1, 1983, and this was submitted on June 22. Now, if we did not spell out specifically that there is a requirement of urgency, it certainly goes without saying.

Now, I do not recall the exact words, and I am sure we can read it and dissect it more fully, but I can assure you that everyone is aware of the urgency. The mere fact that we have stated that it would be effective as of December 1, 1983, is in my opinion adequate evidence.

Mr. Anguish: But there is a point in time where you must have determined there was no longer any urgency, because you were not going into the building. The urgency must have disappeared, otherwise, why are they not going in there instead of Fisheries and Oceans?

[Traduction]

Trésor; il y aurait eu infraction s'il l'avait fait et nous en avait informé après coup. Or, tel n'est pas le cas. L'immeuble a été loué, il y avait encore des rénovations à faire mais à ma connaissance, la demande d'exception aux directives du Conseil du Trésor avait été présentée avant que les travaux ne commencent. Corrigez-moi si j'ai tort, mais c'est ainsi que je vois tout cela. Il n'y avait en définitive pas d'infraction.

M. Kelly: Le paragraphe 17.56 précise qu'aucune autorisation du Conseil du Trésor n'a été obtenue.

M. Meyboom: C'est probablement vrai lorsque le paragraphe a été écrit mais cela ne tient plus maintenant. Comme je le disais précédemment à M. Anguish, entre-temps un certain nombre d'autorisations ont été données et le principal locataire devait être le ministère des Pêches et Océans.

M. Kelly: Donc aucune somme n'a été dépensée au chapitre de l'aménagement avant l'autorisation du Conseil du Trésor?

M. Meyboom: C'est ce que je crois comprendre, monsieur.

Le président: Monsieur Anguish.

M. Anguish: Monsieur le président, j'aimerais poser une question au Vérificateur général. Il semblerait que le Conseil du Trésor ait approuvé la location de l'immeuble *Centennial Towers* parce que c'était urgent. Ensuite, ce caractère d'urgence a disparu parce que le ministère des Travaux publics a appris que l'agence de sécurité ne serait pas logée dans cet immeuble. J'imagine que le caractère d'urgence a été expliqué dans la proposition du Conseil du Trésor au client. Je vois quelqu'un qui fait non de la tête. Dans ce cas, dans la proposition du Conseil du Trésor, est-ce qu'on explique pourquoi on a choisi cet immeuble? Si cette explication ne se retrouve pas dans la présentation du Conseil du Trésor, comment pouvait-il être renseigné sur cet immeuble, mises à part vos recommandations?

M. Dye: À ma connaissance, il n'y avait pas d'urgence pour l'agence de sécurité; il n'y avait pas non plus d'urgence dans le mémoire au Conseil du Trésor.

M. Anguish: Dans le mémoire au Conseil du Trésor . . .

M. Mackay: Monsieur le président, nous sommes en train de couper les cheveux en quatre; dans le mémoire, il est dit que les locaux seront nécessaires le 1^{er} décembre 1983 et le mémoire a été présenté le 22 juin précédent. Même si nous n'avons pas précisé le caractère urgent, il faut admettre que les délais sont assez courts.

Je ne me rappelle pas des mots précis mais nous pourrions nous reporter au mémoire et l'analyser encore une fois; cependant je peux vous garantir que tous les intervenants sont conscients de l'urgence. À mon sens, il suffit de dire que les locaux devaient être prêts le 1^{er} décembre 1983.

M. Anguish: Mais à un moment donné, vous avez dû vous rendre compte qu'il n'y avait plus d'urgence car vous n'alliez pas occuper cet immeuble. Le caractère d'urgence a dû disparaître car l'agence de sécurité irait s'y installer plutôt que le ministère des Pêches et Océans.

[Text]

Mr. Mackay: When this was in front of the Ministers of the Crown in June, we were not privy to whether or not there was going to be the passing of that Bill. It was up to the Ministers of the Crown to decide whether in fact there was still an urgency associated with the Security Service Bill. I assume in their wisdom, because they selected our option, that they were aware in fact that that Bill was not going to be passed in time for the occupancy of the building.

Mr. Anguish: In the Treasury Board proposal is the client and the property mentioned by name?

Mr. Mackay: Oh yes. We actually show our requirement to fill the Security Agency's requirement in the Centennial Towers.

Mr. Anguish: Then to Mr. Meyboom, is there not a violation of the Treasury Board approval in the fact that the lease agreement was gone into with Campeau when they knew very well that the client whom they mention in the Treasury Board submission was never going to enter the building? Is that not a contravention of Treasury Board approval?

Dr. Meyboom: I do not think so, because Treasury Board Ministers were advised that in the eventuality the Security Agency would not occupy the building, Fisheries and Oceans was another legitimate tenant.

• 1210

Mr. Anguish: Was that put in in the original proposal, the Treasury Board submission that was prepared? Is it in the original Treasury Board proposal that Public Works prepared that there was a back-up client to go into the building, namely Fisheries and Oceans, and that there was a need for that?

Dr. Meyboom: I am not sure whether it was in the submission or in our précis. I do know, however, that it was reflected in the decision of the DPW that the Ministers were aware of the fact that Fisheries and Oceans... I would have to check the wording, that is why I am saying I am not sure.

Mr. Anguish: In the opinion of the Auditor General, is there not a violation of the Treasury Board approval?

Mr. Dye: The option of Fisheries and Oceans was in the Treasury Board submission as an alternative, should the Security Agency not become the prime tenant.

Mr. Anguish: And that was mentioned in the Treasury Board submission?

Mr. Dye: I believe it was.

Dr. Meyboom: Mr. Chairman, I would like to elucidate an earlier point, because I do not think the answer was entirely clear to Mr. Anguish earlier as to why Fisheries and Oceans, in view of its requirements, did not go into Phase IV, Hull. At that time, there was an earlier Treasury Board decision that, as Mr. Mackay mentioned, had two branches of Energy, Mines and Resources moving into Phase IV, Hull. That is how we refer to that building. In other words, even though the

[Translation]

M. Mackay: Lorsque le conseil des ministres en a été saisi en juin, nous ne savions pas si ce projet de loi allait être adopté. En fait, il revenait aux membres du Cabinet de décider si le projet de loi portant création de l'agence de sécurité est encore prioritaire. Dans leur sagesse, comme les ministres ont choisi notre solution, j'imagine qu'ils savaient que le projet de loi ne serait pas adopté à temps pour que l'immeuble soit occupé.

M. Anguish: Dans la proposition du Conseil du Trésor, trouve-t-on le nom du client et de l'immeuble?

M. Mackay: Oui. Nous disons vouloir loger l'agence de sécurité dans l'immeuble *Centennial Towers*.

M. Anguish: Dans ce cas, je m'adresse à M. Meyboom, n'a-t-on pas ignoré l'autorisation du Conseil du Trésor lorsque le bail a été signé avec Campeau et qu'on savait très bien que les clients mentionnés dans le mémoire au Conseil du Trésor ne se logeraient jamais dans cet immeuble? N'y a-t-il pas là une infraction à l'autorisation du Conseil du Trésor?

M. Meyboom: Je ne le crois pas car les ministres du Conseil du Trésor savaient que si l'agence de sécurité ne pouvait pas occuper l'immeuble, le ministère des Pêches et Océans le ferait.

M. Anguish: Est-ce que cela se retrouvait dans le premier mémoire au Conseil du Trésor qui a été présenté? Retrouvait-on dans le premier mémoire qu'a présenté le Ministère des travaux publics au conseil du Trésor le fait qu'un deuxième client était prêt à occuper l'immeuble, c'est-à-dire le ministère des Pêches et des Océans et que ce ministère avait besoin de locaux?

M. Meyboom: Je ne sais pas si cela se retrouvait dans le mémoire ou dans notre résumé. Je sais très bien que la décision du Ministère des travaux publics stipulait que les ministres étaient conscients que le ministère des Pêches et Océans... Je devrai vérifier le libellé, je ne m'en rappelle pas très bien.

M. Anguish: Selon le Vérificateur général, n'y a-t-il pas là une infraction à l'approbation du conseil du Trésor?

M. Dye: Si une agence de sécurité ne devenait pas le principal occupant des lieux, l'alternative du ministère des Pêches et Océans se retrouvait dans le mémoire au Conseil du Trésor.

M. Anguish: Et c'était bien dit dans le mémoire au Conseil du Trésor?

M. Dye: Je crois que oui.

M. Meyboom: Monsieur le président, j'aimerais revenir sur un point soulevé précédemment; on n'a pas très bien répondu à la question de M. Anguish au sujet des Pêches et Océans, on n'a pas très bien expliqué pourquoi ce Ministère n'est pas allé se loger à la phase IV à Hull. À l'époque il existait une autre décision du conseil du Trésor voulant, comme le disait M. MacKay, que deux services du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, déménagent à la phase IV à Hull. Autrement dit, même si les locaux n'étaient pas occupés, ils

[Texte]

space was empty, it was allocated, it was spoken for. That is the reason why Fisheries and Oceans, in our minds, was not...

Mr. Anguish: Did they not go in there?

Dr. Meyboom: No, they could go in there in terms of space, but in our minds that space was allocated to Energy, Mines and Resources.

Mr. Anguish: Once someone speaks for these spaces that are around the Ottawa area, do they just put in that they need some space and then you hold it for them for awhile? What is the guideline? When do you not let it go? When do you know whether somebody is going in there or not? We have the case of the Security Agency. They say there are going in, there is an urgency. So you allow Public Works to lease a building with some 330,000 square feet and then they do not go in. Now you tell us of the space over in Hull: Energy, Mines and Resources are going in, so really we could not put Fisheries and Oceans in there. But now Energy, Mines and Resources are not going in. Is this a common occurrence that happens all the time, that different departments and agencies request space and then turn it down and you end up with excess space all over the country?

Dr. Meyboom: The Deputy Minister of Public Works may want to give his view of the matter, but in my view the accommodation of the Public Service in Ottawa and Hull, the National Capital Region, is a gigantic jigsaw puzzle.

Mr. Anguish: We are certainly finding that out.

Dr. Meyboom: There are always new priorities emerging and old priorities falling by the wayside. It is an enormous problem.

Mr. Anguish: Who is ultimately responsible for setting the priorities?

Dr. Meyboom: In the final analysis, I would say it is Cabinet and the national capital accommodation plan—and again, the Deputy Minister of Public Works may wish to speak to that, because it is his Minister who is responsible—makes a recommendation to Cabinet. That is, in the final analysis, the approved plan; but even within the framework of that approved plan, changes can occur.

The Chairman: In the financial statements of the government, who gets charged for this empty space? Is EMR being charged for that empty space in Hull now?

Dr. Meyboom: No, sir.

The Chairman: Who is paying for that? I know we are paying, but...

Dr. Meyboom: Public Works, sir.

Mr. Mackay: May I go back, Mr. Chairman, to an earlier statement that Mr. Dye made, I think. I just want to make sure it was for the record. It was that we had not, as I understand the statement, indicated in our Treasury Board submis-

[Traduction]

étaient réservés. C'est ainsi que selon nous, le ministère des Pêches et Océans ne pouvait pas...

M. Anguish: Ce Ministère n'est-il pas allé s'y installer?

M. Meyboom: Non: ils auraient pu le faire pour ce qui est de l'espace mais dans nos plans cette espace était réservée au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources.

M. Anguish: Lorsque quelqu'un réclame des locaux dans la région d'Ottawa, suffit-il de dire qu'ils ont besoin d'espace pour que vous réserviez l'espace? Quelle est la ligne directrice dans ce domaine? A quel moment changez-vous vos plans? Lorsque vous êtes sûr que quelqu'un pourra occuper les locaux? Nous avons ici l'exemple de l'Agence de sécurité. Ils disent qu'ils occuperont cet espace et qu'ils en ont un besoin urgent. Ainsi vous permettez aux Travaux publics de louer un immeuble de quelque 330 mille pieds carrés et l'Agence ne s'y installe pas. Voilà maintenant que vous nous parlez de locaux à Hull: le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources doit s'y installer, donc vous ne pouvez pas donner l'espace au ministère des Pêches et Océans. Or, voilà maintenant que le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources ne déménage pas. Ce genre de mésaventure est assez fréquent, différents ministères et agences demandent des locaux, les refusent et vous vous retrouvez avec des locaux inoccupés partout au pays?

M. Meyboom: Le sous-ministre des Travaux publics voudra peut-être vous donner son opinion sur ce sujet, mais selon moi, c'est un immense casse-tête que de loger la Fonction publique dans la région d'Ottawa et de Hull.

M. Anguish: C'est ce que nous constatons.

M. Meyboom: Les priorités sont toujours chambardées. C'est un problème énorme.

M. Anguish: Qui en définitive établit les priorités?

M. Meyboom: En définitive, je dirais que la responsabilité revient au Cabinet et aux planificateurs du logement de la Capitale nationale qui présentent les recommandations au Cabinet. Encore une fois le sous-ministre des Travaux publics voudra peut-être apporter des corrections car c'est son ministre qui est responsable de cette planification. En définitive, voilà le cheminement; cependant même lorsque le plan est approuvé, des changements peuvent être apportés.

Le président: Dans les comptes gouvernementaux, qui paie les frais de location de ces locaux vides? Le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources doit-il payer l'espace non occupé à Hull?

M. Meyboom: Non, monsieur.

Le président: Qui paie? Je sais qu'en définitive ce sont nous les contribuables mais...

M. Meyboom: Le ministère des Travaux publics, monsieur.

M. Mackay: Permettez-moi de revenir, monsieur le président, à une déclaration que M. Dye a faite. Je veux être sûr qu'elle soit enregistrée. Il déclarait, si je comprends bien, que nous n'avions pas indiqué dans notre mémoire au Conseil

[Text]

sion that there were actually words to the effect that it was urgent. On page 5 of that submission it says:

The immediate need for a headquarters for the Canada Security Intelligence Service leads to its assignment to the first available accommodation suitable to their needs.

So I think we made it very plain that, in fact, it was . . .

The Chairman: Who told you that? Did they?

Mr. Mackay: They did.

The Chairman: Not Treasury Board, but the Security Service. How much space do they have now? Because that space, in your records, will be coming empty soon.

Mr. Mackay: Which space will be becoming empty soon?

The Chairman: The Security Service has how many thousand square metres now?

Mr. A. Wilson: About 13,000 to 14,000 with the RCMP.

The Chairman: You are going to double it?

Mr. A. Wilson: That is what I understand.

The Chairman: Who says, to the Solicitor General: Wait a minute now; you are going from 13,000 square metres to 28,000 square metres. Who does that? Where does Treasury Board come in on that?

Mr. Mackay: That is the program aspect, which requires approval of Treasury Board. The program submission . . .

The Chairman: Dr. Meyboom, when the Security Agency, the one that is in Parliament now, comes to you and says that when they have the proposed Security Agency they are going to require twice as much space, more than twice as much space, as they now have, where do you put the brakes on?

• 1215

Dr. Meyboom: First of all, the submission does not come to my branch. That sounds a bit evasive, but I would not deal with the program submission. Normally that will be analysed and requirements will be identified and give and take a little bit and negotiations take place and if it seems to make sense then it is put to Treasury Board Ministers for their consideration.

Mr. Mackay: Mr. Chairman, a 1% growth in the public service in Ottawa represents about 20,000 square metres of space.

The Chairman: Yes, but that is extraneous to the Solicitor General's situation.

Mr. Mackay: No, but you were wondering how come there are all these requirements. You only have to have a 1% increase in the public service in Ottawa and that represents, in terms of finding space for people, about 20,000 square metres, which is a sizeable building.

The Chairman: But the Solicitor General comes to you with a proposal and says we are going to go from 13,000 square metres to 28,000 square metres and nobody asks why?

[Translation]

du Trésor précisément les mots «caractère urgent». À la page 5 de la présentation on dit:

Le Service canadien du renseignement de la sécurité a besoin immédiatement d'un siège social; c'est pourquoi il faut lui réserver les premiers locaux appropriés à ses besoins.

Donc, il est bien évident qu'en fait, ces . . .

Le président: Qui vous a dit cela? Eux?

M. MacKay: Oui.

Le président: Non pas le Conseil du Trésor, mais le service de sécurité. Combien d'espaces ce service occupe-t-il maintenant? Selon vos dossiers ces locaux seront vidés bientôt.

M. MacKay: Quels locaux seront vidés bientôt?

Le président: Le Service de sécurité dispose de combien de mètres carrés à l'heure actuelle?

M. A. Wilson: De 13,000 à 14,000 prêtés par la G.R.C.

Le président: Vous voulez doubler cela?

M. A. Wilson: Je crois que oui.

Le président: Qui peut dire au Solliciteur général qu'il double la superficie de location, de 13,000 mètres carrés à 28,000 mètres carrés. Qui peut le faire? À quel moment le Conseil du Trésor intervient-il?

M. MacKay: Le Conseil du Trésor approuve les aspects du programme. Le mémoire portant sur le programme . . .

Le président: Monsieur Meyboom, lorsque les Services de sécurité dont le Parlement étudie la création à l'heure actuelle se présentent à vous pour vous dire que lorsqu'ils seront officiellement créés ils auront besoin de deux fois plus d'espace, à quel moment intervenez-vous?

M. Meyboom: Tout d'abord, le mémoire n'est pas présenté à mon service. J'ai l'air de vouloir éviter la question mais je ne reçois pas le mémoire portant sur le programme. En règle générale, ce mémoire est analysé, les besoins sont identifiés, des négociations ont lieu et s'il semble que le résultat est logique, nous le présentons au ministre du Conseil du Trésor qui doit l'étudier.

M. Mackay: Monsieur le président, à Ottawa, une croissance de 1 p. 100 de la Fonction publique représente environ 20,000 mètres carrés d'espace.

Le président: Mais cela n'a rien à voir avec le cas du solliciteur général.

M. Mackay: En effet, mais vous vous demandiez d'où viennent tous ces besoins. Il suffit pour la Fonction publique d'Ottawa d'augmenter d'un p. 100 et en terme de locaux, cela représente environ 20,000 mètres carrés, ce qui est quand même considérable.

Le président: Mais le solliciteur général est allé vous présenter une proposition où il demande de louer 28,000 mètres carrés alors qu'il n'en occupe que 13,000 et personne ne lui demande de se justifier?

[Texte]

Dr. Meyboom: If they do that, if they go to the common service agency for that space, they have Treasury Board approval; otherwise they cannot instruct the common service agency to . . .

The Chairman: So Treasury Board gave them approval to double?

Dr. Meyboom: I cannot say that. I do not know.

Mr. Mackay: There is a Treasury Board approval. I do not have it handy.

Mr. Kelly: Can I just intrude for a second?

The Chairman: Go ahead.

Mr. Kelly: Is the present amount of space being occupied by the security arm of the RCMP 13,000 right across Canada or just in Ottawa?

Mr. Mackay: I think that is just in Ottawa.

Mr. Kelly: And would this new building, this proposed new space, have consolidated just the present Ottawa space, or would it have consolidated space outside of Ottawa as well?

Mr. Mackay: If we look at the Treasury Board approved program submission we may be able to answer that question more accurately.

Mr. Kelly: We are dealing with a highly delicate matter and I wonder if for some of this we might not go in camera. I am not saying that it is not something that should pursued; I am just saying that we should be pursuing it in the proper context. I am a layman and I may not have an accurate understanding of the situation that we are in or approaching, but I think that for at least the next little while we should go in camera and just take a precautionary exploratory look at some of these things before we do anything more in public.

The Chairman: All right. We did have in mind calling Mr. Finn on Thursday. Would it make sense to do that part of it on Thursday?

Mr. Kelly: As well, yes. I am not saying that we stop right now; I am just saying that if we want to pursue this line of questioning, which is getting very precise and very sensitive, we should go in camera and we should initiate or start the next meeting the same way. Now, if we want to come out of that, that is fine. I am not saying we should put a blanket on all further proceedings.

The Chairman: I am just thinking, at 12.20 p.m., whether we might hold all the in camera stuff till Thursday. I am in the committee's hands. Would that make sense?

Mr. Clarke: Mr. Chairman, I would like to be clear on why Mr. Kelly wants an in camera hearing.

Mr. Kelly: Well, we are dealing with the security agency and obviously . . .

Mr. Clarke: What security agency? It does not exist.

Mr. Kelly: No, but we are dealing with a proposed security agency and we are dealing with an existing security arm of the RCMP. Whichever one you are dealing with, you are still dealing with an area of extreme sensitivity, and I think that

[Traduction]

M. Meyboom: Lorsqu'on se présente à l'agence des services communs pour louer des bureaux, on a déjà l'autorisation du Conseil du Trésor; autrement, on ne peut demander à cette agence de . . .

Le président: Donc le Conseil du Trésor a autorisé ce service à doubler ces locaux?

M. Meyboom: Je ne saurais le dire, je ne le sais pas.

M. Mackay: Il existe une autorisation du Conseil du Trésor. Je ne l'ai pas ici.

M. Kelly: Pourrais-je intervenir?

Le président: Faites.

M. Kelly: À l'heure actuelle, le service de sécurité de la G.R.C. occupe-t-il 13,000 mètres carrés de locaux dans tout le Canada ou à Ottawa seulement?

M. Mackay: À Ottawa seulement, je crois.

M. Kelly: Et dans ce nouvel immeuble, on aurait regroupé les seuls services présentement installés à Ottawa ou d'autres services à l'extérieur?

M. Mackay: En nous reportant au mémoire de programmes approuvés par le Conseil du Trésor, nous pourrions être en mesure de répondre à cette question.

M. Kelly: Nous traitons ici d'une question très délicate; il conviendrait peut-être de continuer à huis clos. Je ne dis pas qu'il faut absolument continuer dans la même veine mais si nous décidons de le faire, nous devrions le faire de la façon appropriée. Je ne suis pas un spécialiste, je ne comprends peut-être pas très bien tous les tenants et aboutissants du sujet mais je crois que pour un bout de temps, nous devrions siéger à huis clos afin d'essayer de mieux comprendre de quoi il en retourne avant de continuer en public.

Le président: D'accord. Nous voulions convoquer M. Finn jeudi. Pourrions-nous continuer cette étude jeudi?

M. Kelly: Tout aussi bien. Je ne demande pas d'arrêter maintenant; je dis simplement que si nous voulons continuer dans la même veine sur un sujet de plus en plus délicat, nous devrions continuer à huis clos et reprendre notre prochaine séance de la même façon. Si nous voulons cesser de parler de ce sujet, je suis d'accord aussi. Je ne demande pas que toutes nos délibérations se fassent à huis clos.

Le président: Il est près de 12h20, pourrions-nous réserver toutes les questions délicates pour la séance à huis clos jeudi. C'est au comité de décider. Qu'en pensez-vous?

M. Clarke: Monsieur le président, j'aimerais savoir précisément pourquoi M. Kelly veut que nous siégions à huis clos.

M. Kelly: Nous parlons ici de l'agence de sécurité et de toute évidence . . .

M. Clarke: Quelle agence de sécurité? Elle n'existe pas.

M. Kelly: En effet, mais nous discutons d'un projet d'agence de sécurité et nous discutons d'un service de sécurité qui existe déjà à la G.R.C. Quel que soit le service à l'étude, il faut reconnaître que le sujet est très délicat et en tant que politi-

[Text]

compels us as responsible politicians to move cautiously in public. If we want to pursue it vigorously, I think we should do it in camera.

The Chairman: All right.

On the subject of pursuing this line of questioning in camera, Mr. Anguish.

Mr. Anguish: Yes. If we do that, if it is agreed by the committee that we go in camera to discuss some of these, I would want certainly to insist that we have a list of all leased properties and who they are leased from in the Ottawa area and the square metres of those buildings within the Ottawa area.

Mr. Kelly: Sure.

Mr. Mackay: Do you realize we will end up with quite a large document?

Mr. Anguish: Yes. There could maybe be a summary done, as well.

The Chairman: I sense that we should stay away from anything along this line of questioning if there are going to be any problems. Are there any other areas we might deal with in the next 10 minutes or so?

• 1220

Mr. Clarke: I do not think I agree with Mr. Kelly about the necessity of having an in camera hearing. We are not dealing with anything to do with the operation of the security service. The security service now being provided by the RCMP has a home which it is going to vacate, and if it passes the whole new thing is going to be housed somewhere, and everybody is going to know where, and the size. I do not see where there is any sensitive information coming across. That is my thought on that.

But I do have another question before we leave this meeting today.

The Chairman: All right. Let me deal with that one then. Your other question on another . . .

Mr. Clarke: Yes. This is just an historical question concerning the Centennial Towers, and maybe Mr. Mackay can answer it. I have observed for some years that the Centennial Towers was being rebuilt from the ground up; they left the shell but they removed the cladding and the building was gutted. I believe at all times it was owned by Campeau, and I believe in its earlier incarnation it was occupied by the government. Presumably DPW, therefore, decided that building was unsatisfactory in its former configuration. I would like to know how that decision was arrived at and how old the building was, a little bit of history as to what led up to the renovation of that building and the subsequent leasing of it by DPW.

Mr. Mackay: I think it would be unfair to say the building was unsatisfactory. The move out of that building—and I can pass this over to Mr. Wilson who is very familiar with it—but the move out of that building was part of the decentralization, if you like, into Hull, to the new buildings there. That is the

[Translation]

ciens responsables, nous devons être prudents en public. Si nous voulons poser des questions vraiment percutantes, il faudrait peut-être le faire à huis clos.

Le président: D'accord.

Toujours au sujet des séances à huis clos, je donne la parole à M. Anguish.

M. Anguish: Oui. Si nous procédons à huis clos, si le comité le désire, je voudrais avoir une liste de tous les immeubles loués à Ottawa ainsi que le nom des locataires, ainsi que le nombre de mètres carrés loués dans ces immeubles.

M. Kelly: Certainement.

M. Mackay: Vous rendez-vous compte que nous aurons une liasse de documents assez épaisse?

M. Anguish: Oui. On pourrait également en faire un résumé.

Le président: Je pense que nous devrions laisser tomber ce type de question si des problèmes peuvent survenir. Y a-t-il d'autres types de questions qui pourraient être soulevés dans les 10 prochaines minutes?

M. Clarke: Je ne suis pas tout à fait d'accord avec M. Kelly sur la nécessité de tenir une réunion à huis clos. Nous ne discutons pas ici d'opérations du service de sécurité. Le service de sécurité assuré actuellement par la G.R.C. occupe des locaux qu'on s'apprête à libérer, et si le projet est adopté, le nouveau service sera abrité ailleurs, et tout le monde saura dans quel édifice il sera logé. Je ne vois pas ce qu'il y a de confidentiel là-dedans. Voilà mon idée là-dessus.

Mais j'ai une autre question à poser avant que se termine la réunion.

Le président: Très bien. Vous pouvez la poser votre autre question . . .

M. Clarke: Oui. J'aimerais des précisions au sujet des Tours du Centenaire, et M. Mackay pourrait peut-être m'éclairer. J'ai remarqué que, depuis quelques années, on était en train de réaménager les Tours du Centenaire; on a gardé la charpente, mais on a remplacé le parement extérieur et tout ce qui s'y trouvait à l'intérieur. Je pense que l'immeuble a toujours appartenu à Campeau, et qu'il était occupé par le gouvernement. Les Travaux publics ont probablement décidé que l'immeuble n'était pas satisfaisant dans son ancienne forme. J'aimerais savoir comment on en est arrivé à cette décision, quel âge avait l'immeuble; en fait, un peu d'histoire sur ce qui a mené à la rénovation de cet immeuble et sur sa location par les Travaux publics.

M. Mackay: Je pense qu'il serait injuste de dire que l'immeuble n'était pas satisfaisant. Si on a quitté l'immeuble, et je peux laisser M. Wilson vous en parler, puisqu'il est très au courant de ce dossier, c'est que cela cadrait avec le programme de décentralisation, si vous voulez, vers les nouveaux édifices

[Texte]

reason the building was vacated, not because it was unsatisfactory. But perhaps Mr. Wilson can go into more detail.

Mr. A.D. Wilson: Yes. The building was built, as I recall, about 1964, and was occupied as the headquarters of the Department of Indian Affairs and Northern Development over the years you refer to, Mr. Clarke, until the lease purchase transaction took place in Hull, in the building called *Les Terrasses de la Chaudière* and the Department of Indian Affairs and Northern Development, under the relocation program of the government, was relocated to Hull into that new building. The building then stood empty for a number of years, perhaps three to three and a half years. I believe at that time, the Campeau Corporation considered other usage, such as an apartment hotel and so forth. They finally decided there was no market for that type of undertaking and finally restored it as a Class A office building, brought it up to date and new building systems were installed.

The Chairman: Mr. Neil.

Mr. Neil: Yes. I would like to ask Mr. Mackay this: Fisheries and Oceans, I gather, has been scattered all over the city and you are putting it all into one building. As a result of this consolidation, has it been necessary for Fisheries and Oceans to cancel certain leases on properties that it presently holds? And if it has had to cancel those leases, what is the cost of the cancellation?

Mr. Mackay: We would not be cancelling leases in the sense that you are asking the question, because we always have requirements for other space by other agencies. We would therefore utilize any leased space that Fisheries and Oceans moves out of. I can assure you of that specific fact.

Mr. Neil: What you are saying is that any space which is or will be vacated by Fisheries and Oceans, as a result of their move to Centennial Towers, will be immediately occupied by some other agency of the government, and there will be no cost to the taxpayers of Canada for rental on vacant buildings or vacant spaces now occupied or that has been occupied by Fisheries and Oceans?

Mr. Mackay: I would not guarantee it would be immediate, but I can assure you it will be shortly thereafter.

The Chairman: May I just interject. Are there any further questions?

Mr. Anguish: Mr. Chairman, will the same witnesses be back this afternoon?

The Chairman: I was just going to make reference to that. We have got an informal meeting of the committee tied up to visit Centennial Towers, with the committee members leaving the front door of the West Block, where we are today, at 3.30 p.m. for any committee members who wish to attend.

Our next scheduled committee meeting is tomorrow at 3.30 p.m. Are there any further questions at the present time?

Thank you very much for coming.

[Traduction]

de Hull. C'est la raison pour laquelle l'édifice a été libéré, et non pas parce qu'il était insatisfaisant. Mais M. Wilson peut peut-être vous donner plus de détails.

M. A.D. Wilson: Oui. L'édifice a été érigé, si je me souviens bien, autour de 1964, et fut occupé par l'administration centrale du ministère des Affaires indiennes et du Nord durant la période que vous avez mentionnée, monsieur Clarke, jusqu'à ce qu'on fasse l'acquisition par bail des Terrasses de la Chaudière sises à Hull où le ministère des Affaires indiennes et du Nord s'est installé dans le cadre du programme de décentralisation du gouvernement. Les Tours du Centenaire sont par la suite demeurées vacantes pendant un certain nombre d'années, peut-être trois ans ou trois ans et demi. Je pense qu'à ce moment-là, la société Campeau envisageait de transformer l'immeuble en hôtel-appartements ou quelque chose du genre. Elle a finalement décidé qu'il n'y avait pas de marché pour ce genre d'entreprise et a finalement fait de cet immeuble un immeuble à bureaux de première qualité, plus moderne et doté de tous nouveaux systèmes.

Le président: Monsieur Neil.

M. Neil: Oui. J'aimerais poser la question suivante à M. Mackay: le ministère des Pêches et Océans est dispersé dans tous les coins de la ville et on s'apprête maintenant à l'installer dans un seul édifice. Par suite de cette consolidation, Pêches et Océans a-t-il été obligé de résilier certains baux qu'il avait contractés? Et, le cas échéant, combien en coûte-t-il pour annuler ces baux?

M. Mackay: Il n'y aurait pas d'annulation de bail dans le sens que vous l'entendez, parce que nous avons toujours besoin de locaux pour d'autres organismes. Nous utiliserons donc les espaces libérés par Pêches et Océans pour loger d'autres services. Je peux vous en assurer.

M. Neil: Si je comprends bien, tout espace qui sera libéré par Pêches et Océans par suite de son déménagement aux Tours du Centenaire sera immédiatement occupé par un autre service du gouvernement, et le contribuable du Canada n'aura pas à payer le coût de location d'immeubles vacants ou de locaux vacants occupés actuellement ou antérieurement par Pêches et Océans?

M. Mackay: Je ne peux vous garantir que les locaux seront occupés immédiatement, mais je puis vous assurer qu'ils le seront bientôt.

Le président: Permettez-moi d'intervenir. Y a-t-il d'autres questions?

M. Anguish: Monsieur le président, les mêmes témoins seront-ils là cet après-midi?

Le président: J'allais justement en parler. On a organisé à l'intention du Comité une visite des Tours du Centenaire; les membres intéressés du Comité partiront de l'entrée principale de l'Édifice de l'Ouest où nous sommes aujourd'hui à 15h30 de l'après-midi.

Notre prochaine réunion du Comité est prévue pour demain après-midi, 15h30. Y a-t-il d'autres questions?

Merci beaucoup d'être venus.

[Text]

Mr. Mackay: Mr. Chairman, may I attend that meeting this afternoon at 3.30 p.m.?

The Chairman: Sure.

This meeting stands adjourned.

[Translation]

M. Mackay: Monsieur le président, puis-je assister à la réunion de cet après-midi à 15h30?

Le président: Certainement.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES—TÉMOINS

TUESDAY, FEBRUARY 21, 1984

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;
Mr. Shahid Minto, Principal, Audit Operations Branch.

From the Department of Public Works:

Mr. J.A.H. Mackay, Deputy Minister;
Mr. A.D. Wilson, Assistant Deputy Minister, Operations.

From the Treasury Board of Canada:

Dr. P. Meyboom, Deputy Secretary, Administrative Policy
Branch.

LE MARDI 21 FÉVRIER 1984

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;
M. Shahid Minto, directeur principal, Direction des
opérations de vérification.

Du ministère des Travaux publics:

M. J.A.H. Mackay, sous-ministre;
M. A.D. Wilson, sous-ministre adjoint, Opérations.

Du Conseil du Trésor du Canada:

M. P. Meyboom, sous-secrétaire, Direction de la politique
administrative.

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 3

Fascicule n° 3

Wednesday, February 22, 1984

Le mercredi 22 février 1984

Chairman: Doug Lewis

Président: Doug Lewis

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

CONCERNANT:

Paragraphs 17.54 through 17.73 of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1983

Les paragraphes 17.54 à 17.73 inclusivement du Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1983

WITNESSES:

TÉMOINS:

(See back cover)

(Voir à l'endos)



Second Session of the
Thirty-second Parliament, 1983-84

Deuxième session de la
trente-deuxième législature, 1983-1984

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Doug Lewis

Vice-Chairman: Norman Kelly

MEMBERS/MEMBRES

Perrin Beatty
Maurice Dupras
Alain Garant
Stan J. Hovdebo
Peter Lang
Al MacBain
Doug Neil
Aideen Nicholson—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: Doug Lewis

Vice-président: Norman Kelly

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish
Bill Clarke
Louis R. Desmarais
Ralph Ferguson
Gordon Gilchrist
Gaston Gourde
André Maltais
John M. Reid
Bill Wright
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, FEBRUARY 22, 1984

(6)

[Text]

The Standing Committee on Public Account met at 3:40 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Doug Lewis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Anguish, Clarke, Desmarais, Kelly, Lewis and Neil.

Alternate Member present: Mr. Gilchrist.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General. *From the Department of Public Works:* Mr. J.A.H. Mackay, Deputy Minister; Mr. A.D. Wilson, Assistant Deputy Minister, Operations. *From the Treasury Board of Canada:* Dr. P. Meyboom, Deputy Secretary, administrative Policy branch.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' permanent and provisional Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's report for the fiscal year ended March 31, 1983 and, in particular, Chapter 17 relating to the Department of Public Works.

Mr. Dye made a statement. The witnesses answered questions.

It was agreed,—That the list of landlords and the office accommodation provided to the Government in the National Capital Region, as submitted by the Department of Public Works, be filed as an Exhibit (*See Exhibit "A"*).

At 4:52 p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE MERCREDI 22 FÉVRIER 1984

(6)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 15 h 40, sous la présidence de M. Doug Lewis (*président*).

Membres du Comité présents: MM. Anguish, Clarke, Desmarais, Kelly, Lewis et Neil.

Substitut présent: M. Gilchrist.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T.A. Wileman.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général. *Du ministère des Travaux publics:* M. J.A.H. Mackay, sous-ministre; M. A.D. Wilson, sous-ministre adjoint, Opérations. *Du Conseil du Trésor du Canada:* M. P. Meyboom, sous-secrétaire, Direction de la politique administrative.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans les règlements permanents et provisoires de la Chambre des communes, le Comité reprend l'examen du rapport du Vérificateur général portant sur l'année financière qui s'est terminée le 31 mars 1983 et, en particulier, le chapitre 17 relatif au ministère des Travaux publics.

M. Dye fait une déclaration. Les témoins répondent aux questions.

*Il est convenu,—*Que la liste des locataires et des bureaux mis à la disposition du gouvernement dans la Région de la Capitale nationale, telle que présentée par le ministère des Travaux publics, soit déposée à titre de pièce (*voir pièce «A»*).

A 16 h 52, le Comité lève la séance jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Wednesday, February 22, 1984

• 1539

The Chairman: Ladies and gentlemen, I call the meeting to order.

In accordance with its permanent order of reference contained in the House of Commons Permanent and Provisional Standing Orders, the committee is resuming consideration of the report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1983. Today we will deal briefly with paragraphs 17.54 to 17.56 and then paragraphs 17.66 to 17.69.

• 1540

It is my suggestion that we might ask Mr. Dye and Mr. Mackay to give us any brief wrap-up flowing out of yesterday or any additional remarks they may wish to make. We would then stop the testimony on that particular section and resume it tomorrow morning, when we will have before us the head of the proposed security agency and a representative from the Department of Fisheries and Oceans. We can wrap up the 17.54 to 17.56 testimony at that time.

With that opening comment, I would like to ask Mr. Dye if he has any additional remarks flowing out of yesterday's testimony that he thinks would be helpful to the committee.

Mr. Kenneth Dye (Auditor General of Canada): Yes, I do, Mr. Chairman. Just briefly, I am still unable to understand this need for urgency to rent the Centennial Towers for consolidating Fisheries and Oceans. The decision to rent appears to me to have been taken by DPW without looking into alternatives including their own government-owned space. DPW had sent out a preliminary call for space in May 1982, and the responses indicated that several Class A buildings could be built for lease to government at a lower cost than the Centennial Towers. I still do not understand this urgency that made it impossible in July 1983—after it was known, presumably, that the security people would not be going into the space—to issue at that point a competitive call for tenders as the Treasury Board rules require to meet the requirements of Fisheries and Oceans.

We know that negotiations were completed on May 18, 1983 between DPW and Campeau Corporation subject to confirmation. We know the Treasury Board approved the deal on June 29, 1983 and Treasury Board was aware that one of the tenants might be Fisheries and Oceans. We know that DPW committed to Campeau on July 29 and that Fisheries and Oceans put in a submission to the Treasury Board on October 26, three months later after this July date, without a detailed space needs analysis. Whether they had one or not, I do not know; but they did not have one at that time—or did not offer one, which they were supposed to do.

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le mercredi 22 février 1984

Le président: Mesdames et messieurs, la séance est ouverte.

Conformément à son ordre de renvoi contenu dans le règlement permanent et provisoire de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du vérificateur général du Canada pour l'année financière se terminant le 31 mars 1983. Aujourd'hui nous étudierons brièvement les paragraphes 17.54 à 17.56 et ensuite nous passerons au paragraphe 17.66 à 17.69.

Je demanderai à MM. Dye et Mackay de bien vouloir faire un bref résumé du résultat de la visite d'hier et ils pourront faire quelques remarques supplémentaires s'ils le désirent. Une fois cela fait, nous interromprons l'étude de ces paragraphes que nous reprendrons demain matin quand viendront témoigner le chef de l'agence de sécurité proposée et un représentant du ministère des Pêches et Océans. Ainsi nous terminerons alors l'étude des paragraphes 17.54 à 17.56.

Je demande donc à M. Dye s'il juge bon de faire d'autres observations suite aux séances d'hier?

M. Kenneth Dye (vérificateur général du Canada): Oui, monsieur le président, je voudrais faire remarquer que je ne comprends toujours pas pourquoi on s'est empressé de louer l'immeuble Centennial pour centraliser les services du ministère des Pêches et Océans. Il semble que le ministère des Travaux publics a pris la décision de louer cet immeuble sans avoir envisagé d'autres possibilités, notamment l'utilisation d'un immeuble dont le gouvernement est propriétaire. Le MTP a fait un appel d'offres préliminaire en mai 1982, et le résultat permettait de conclure que plusieurs immeubles de classe A pouvaient être construits et loués au gouvernement à un coût moindre que l'immeuble Centennial. Je ne comprends donc toujours pas l'urgence qui a rendu impossible, en juillet 1983, le lancement d'un appel d'offres pour répondre aux exigences du ministère des Pêches et Océans, comme l'exigent les règlements du Conseil du Trésor. On savait fort bien à ce moment-là que l'agence de sécurité ne serait pas logée dans l'immeuble Centennial.

Nous savons que c'est le 18 mai 1983 que se terminaient les négociations entre le MTP et la Société Campeau, sous réserve de confirmation. Nous savons que le Conseil du Trésor a approuvé la transaction le 29 juin 1983 et ce dernier savait très bien qu'un des locataires de cet immeuble pouvait être le ministère des Pêches et Océans. Nous savons que le MTP s'est engagé envers la Société Campeau le 29 juillet alors que le ministère des Pêches et Océans a fait sa demande au Conseil du Trésor le 26 octobre, trois mois plus tard, demande qui ne contenait même pas une analyse détaillée des besoins. Le

[Texte]

With respect to the comment made in a letter sent to your committee, Mr. Chairman, about a saving of \$11 million on the Campeau Corporation negotiations from what the original point was and what the ending point was, I am sure that was the difference; but I do not think that has any relation to what the department might have been able to negotiate with other landlords with whom they did not negotiate or renegotiate. It also ignores the potential savings of using the unoccupied and still vacant space in Hull that the government built and paid \$48.9 million for 6 years ago.

I think on the matter of value for money and due regard to economy on the Centennial Towers, if you do a comparison of the present value basis of the renegotiated offer with Campeau compared to an unsolicited bid from Met Life, which I think could be called a comparative building, it shows that office space in Centennial Towers is \$10.75 a square metre more—and that is before renegotiation with any other landlord. That is a difference of \$3.7 million in the value of the lease.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you.

Mr. Mackay.

Mr. J.A.H. Mackay (Deputy Minister, Department of Public Works): Mr. Chairman, I do not want to be accused of repeating what I said yesterday. I am sorry we have been unable to convince the Auditor General and his staff that what we did was the right thing to do and to achieve the result of working toward satisfying the new proposed security agency in a suitable facility in the timeframe within which they wanted it. That was our prime objective when we opened up renegotiation with the owners of Centennial Towers.

• 1545

As I pointed out yesterday very specifically on two or three occasions, when we had another look at the lease tender call number six responses that took place in 1982, there was only one building large enough to satisfy the needs as we perceived them to be, which were urgent. They were also supported by conversations and discussions we had with the security agency that building you visited yesterday afternoon was the only building in town capable of meeting the requirements in terms of size and in terms of the time. In fact, it could have been available by the end of last year. We proceeded on that basis.

As I said yesterday, we recognized that there could in fact be some problems associated with getting the Bill through the House, but we were not as close to the decision knowledge as perhaps the Treasury Board ministers were. Therefore, we did show in our Treasury Board submission that we could in fact acquire a building to meet the requirements of the security service. However, we pointed out that if in the wisdom of the ministers this was a dicey decision and the legislation in fact would not be passed in time for that action to take place, we recommended Fisheries and Oceans, a department that for

[Traduction]

ministère avait peut-être déjà fait cette analyse mais il ne l'a en tout cas pas fournie à ce moment-là, comme il le devait.

Dans une lettre envoyée au Comité, on parle d'une économie de 11 millions de dollars réalisée après négociation avec la Société Campeau et je suis sûr que ce chiffre est véridique. Je ne pense pas cependant que l'on puisse rapprocher cette somme des économies que le ministère aurait pu réaliser en négociant ou renégociant avec d'autres propriétaires. En outre, il ne faut pas négliger le fait que l'on aurait pu réaliser des économies en utilisant un immeuble inoccupé que le gouvernement a fait construire à Hull, il y a six ans, au coût de 48.9 millions de dollars.

Pour vérifier s'il y a eu bonne gestion et si l'on a tenu compte du rapport qualité-prix dans le cas de l'immeuble Centennial, il suffit de comparer la valeur actuelle de l'entente conclue avec Campeau et l'offre spontanée d'un immeuble comparable de la Met Life pour constater qu'il en coûte 10.75\$ le mètre carré de plus pour louer l'immeuble Centennial. Et cela ne tient pas compte de renégociations possibles avec d'autres propriétaires. Au total, pour la valeur du bail, cela fait une différence de 3,7 millions de dollars.

Merci monsieur le président.

Le président: Merci.

Monsieur Mackay.

M. J.A.H. Mackay (sous-ministre, ministère des Travaux publics): Monsieur le président, je ne voudrais pas répéter ce que j'ai dit hier. Je suis désolé de ne pouvoir persuader le vérificateur général et son personnel que nous avons pris la bonne décision et que nous cherchons à répondre convenablement aux besoins de l'agence de sécurité proposée dans les délais impartis. C'était là notre principale préoccupation quand nous avons entrepris de renégocier avec les propriétaires de l'immeuble Centennial.

Comme je l'ai dit hier très précisément à deux ou trois reprises, quand nous avons étudié les offres en vertu de l'appel d'offres numéro 6 de 1982, nous n'avons trouvé qu'un seul immeuble assez vaste pour répondre aux besoins urgents tels que nous les comprenions. En outre, pour nous confirmer cette opinion, il y a eu des entretiens et des discussions avec l'agence de sécurité qui nous portaient à croire que l'immeuble que vous avez visité hier après-midi était le seul d'une superficie suffisante pour répondre à ces besoins dans les délais impartis. Comme l'immeuble pouvait être prêt à la fin de l'année dernière, nous avions-là une raison supplémentaire.

Comme je l'ai dit hier, nous nous rendions bien compte qu'il y avait des difficultés retardant l'adoption du projet de loi à la Chambre mais nous n'étions pas aussi près des centres de décision que le sont peut-être les ministres du Conseil du Trésor. Par conséquent, notre demande au Conseil du Trésor expliquait que nous pouvions acquérir l'immeuble pour répondre aux besoins de l'agence de sécurité. Toutefois, nous ajoutons que si les ministres voyaient quelque risque que le projet de loi ne fût adopté à temps, nous recommandons que le ministère des Pêches et des Océans, qui réclame depuis

[Text]

some time has been complaining that they would like to be consolidated, as an option to the security agency. This is the way we proceeded. It was subsequently approved by Treasury Board on the basis that Fisheries and Oceans could in fact be the likely principal occupant for that building.

I would just like to make one comment with respect to Mr. Dye's reference to the costs of the Centennial Towers. We are not in disagreement with him with respect to the present-value calculations where he quoted a difference of \$3.7 million between Metropolitan Life and Centennial Towers, Metropolitan Life being another building that was under construction at that time. In fact, it is not ready yet and will not be ready until later this year.

I do want to point out, though, that Metropolitan Life did not in fact quote in response to our lease tender call number six. On top of that, I think one could say unequivocally that Metropolitan Life was in a position to know all the other quotes from all the other proponents, and therefore obviously could have come in with a fairly competitive quote.

I did want to point out that if you take cash paid out in terms of rental, at the Centennial Towers, over a 10-year period, the starting rate was \$280 per square metre; in the case of Metropolitan Life it was \$287 per square metre. So in fact there was a difference with respect to the actual cash paid out. If you calculate it on the basis of net present value, of course, the starting times happen to have a one-year differential. Therefore, when you take that into account and you assume inflation rates, that is the reason the calculation comes out as Mr. Dye has indicated.

One other comment I would like to make as well is that we would have caused quite an imposition on the local landlord community if we had gone back out again, as was suggested by Mr. Dye, with quite a big exercise in responding to another tender call. In our opinion it was unnecessary; we made that management judgment that it was unnecessary.

Finally, Mr. Dye also made reference to an \$11-million saving to the Crown, which in fact is reality. This was as a result of knowing that when the Campeau Corporation came in with their quote back in 1982, the quote was on two five-year increments and we did not wish to have it done on that basis. We also recognized that when they did the refurbishment of that building it probably cost in the neighbourhood of \$50 million to \$60 million, and that the interest rates on the loan that they must have taken out were much higher than they were in 1983 when we went back to renegotiate. The National Capital Commission, which did the negotiation with the Campeau representatives, in fact was able to shave off that \$11 million from the original quote back in 1982. As a trade-off—I think everyone appreciates that when one negotiates there are trade-offs—one of the conditions the corporation insisted upon was that we take rental occupancy from December 1. We recognized that we would not be able to fill the building completely by December 1. We in fact felt that we could, however, progressively fill it and get it to the point of full occupancy by the end of the summer of 1984—in other words, this year.

[Translation]

longtemps la centralisation de ses services, soit choisi pour remplacer l'agence de sécurité. Voilà donc ce que nous avons fait. Le Conseil du Trésor a par la suite décidé que ce serait le ministère des Pêches et des Océans qui en fait serait le locataire principal de l'immeuble.

J'aurais une observation à faire sur les chiffres de coût de l'immeuble Centennial cités par M. Dye. Nous convenons avec lui qu'il y a effectivement sur la valeur actuelle une différence de 3.7 millions de dollars entre l'immeuble Centennial et celui de la Metropolitan, ce dernier étant encore en chantier à l'époque. N'empêche que cet immeuble n'était pas encore prêt qu'il ne le sera pas avant quelques mois.

Je tiens à signaler que la Metropolitan n'a pas fait d'offre en réponse à notre appel d'offres numéro six. Qui plus est, il faut bien reconnaître que la Metropolitan connaissait les offres de tous les autres propriétaires et pour cette raison, elle pouvait très bien faire une offre défiant la concurrence des autres.

Je tiens à signaler cependant que sur une période de dix ans, le loyer initial pour l'immeuble Centennial était de 280\$ tandis que pour celui de la Metropolitan, il était de 287\$ au mètre carré. Il y a donc une différence du point de vue de la somme versée. Mais bien entendu, si l'on fait les calculs à partir de la valeur actuelle nette, avec un an d'écart, avec le taux d'inflation, les calculs produisent les chiffres indiqués par M. Dye.

D'autre part, si nous avions fait un nouvel appel d'offres, idée suggérée par M. Dye, nous aurions gravement importuné les propriétaires locaux étant donné tout le travail que représente la préparation des offres. Selon nous, ce n'était pas nécessaire.

M. Dye a aussi parlé d'une économie de 11 millions de dollars pour la Couronne et c'est un fait. En 1982, la société Campeau nous offrait une entente comportant deux augmentations à cinq ans d'intervalle. En outre, au moment des rénovations qui ont probablement coûté quelque 50 à 60 millions de dollars, les taux d'intérêt étaient beaucoup plus élevés qu'en 1983, quand nous avons commencé à renégocier. C'est ainsi que la Commission de la Capitale nationale qui a poursuivi les négociations avec les représentants de la société Campeau a réussi à réduire de 11 millions de dollars la première offre remontant à 1982. Tout le monde reconnaîtra que quand on négocie, il y a des concessions qui sont faites. Une de ces concessions exigées par la société était que nous louions à partir du 1^{er} décembre. Nous savions bien que nous ne pourrions pas occuper toute la superficie de l'immeuble avant le 1^{er} décembre mais nous estimions que nous pourrions le remplir progressivement et qu'il serait occupé à pleine capacité à la fin de l'année 1984, c'est-à-dire cette année.

[Texte]

[Traduction]

• 1550

We also made reference to this in our Treasury Board submission, so we were not hiding anything. We recognized the difficulties there would be in putting any agency or any department into Centennial Towers in such a short time-span.

Thank you, Mr. Chairman. I just wanted to make sure I referred to some of those comments that have taken place over the last period of time.

The Chairman: Thank you. Just to perhaps wrap up on what items of correspondence and other information have been requested by the committee, I would like to suggest that the following things would be helpful if we could have them tabled. First of all, we did ask if you would provide us with a copy of your February 10, 1982 document containing the Treasury Board instructions to DPW to canvass the market in Ottawa for the needs of various departments, including the proposed security agency headquarters. Treasury Board was asked to provide information concerning discussions with Mr. Finn, head of the proposed security agency, on July 7, 1983 regarding the urgency of the security agency's need for accommodation. DPW was asked to provide a list of landlords and office accommodation that they provide to the government in the National Capital Region. We have, thanks to DPW, that document before us for tabling.

Mr. Clerk, do you have a copy? What is the formal procedure? You have filed it as an exhibit? Fine.

DPW was asked by Mr. Neil to provide copies of all correspondence respecting Centennial Towers for the period under review. Lastly, I would like to bootleg in a further request—which would be helpful to the committee, I believe—that is, a copy of your vacancy report entitled "Realty Management System" for as near as possible to February 10, 1983; that might mean your December 31 report or your March 31 report. Let us get one as close as we can to the time when the need was perceived. Also, you could provide a copy of your accommodation utilization report.

Now, if there is nothing else to come before the committee, I suggest that tomorrow we resume consideration of the Centennial Towers matter. I would like at this time to go to consideration of paragraphs 17.66 to 17.69. I believe Mr. Anguish has some questions he would like to direct to the witnesses.

Mr. Anguish: Mr. Chairman, just before we go into paragraphs 17.66 to 17.69, I was wondering if there has been a decision made by the committee in terms of tomorrow's meeting being in camera or not.

The Chairman: I would like to discuss that with the members of the committee after this meeting. I have one other item to discuss, too. Thank you, Mr. Anguish.

Mr. Anguish: Thank you, Mr. Chairman.

The subject we are discussing now I suppose will dwell upon what we appear to see as an apparent contravention of

Tout ces détails sont contenus dans notre demande au Conseil du Trésor; nous n'avons donc rien caché. Nous étions fort conscients des difficultés que représentait l'emménagement d'une agence ou d'un ministère dans l'immeuble Centennial dans des délais aussi brefs.

Merci, monsieur le président. Je tenais à apporter ces précisions suite aux remarques qui viennent d'être faites.

Le président: Merci. Pour que tout soit bien clair, je voudrais énumérer les documents et les lettres dont on a demandé le dépôt ici au Comité. Il sera donc utile que l'on dépose, tout d'abord, copie du document du 10 février 1982 contenant les instructions du Conseil du Trésor au M.T.P. pour que ce dernier trouve sur le marché d'Ottawa des locaux pour répondre aux besoins de divers ministères, y compris le siège social de l'Agence de sécurité. On a demandé au Conseil du Trésor de donner des renseignements sur les discussions avec M. Finn, chef de l'Agence de sécurité proposée, concernant la nécessité de trouver des locaux pour l'Agence de sécurité dans les plus brefs délais. On a demandé au M.T.P. de fournir la liste des propriétaires et des immeubles qui abritent les bureaux de l'administration gouvernementale dans la Région de la Capitale nationale. Le M.T.P. nous a déjà fourni ce document.

Monsieur le greffier, en avez-vous copie? Avez-vous suivi la procédure officielle? L'a-t-on classée document à l'appui? Très bien.

M. Neil a demandé au M.T.P. de fournir copie de toutes les lettres concernant l'immeuble Centennial pendant la période à l'étude. En dernier lieu, je voudrais faire une demande supplémentaire car je crois qu'il serait utile que le Comité ait copie de votre rapport sur les locaux inoccupés intitulés «Système de gestion immobilière» pour la période entourant le 10 février 1983. Il peut s'agir de votre rapport du 31 décembre ou de celui du 31 mars. Il faudrait que ce soit le rapport qui couvre la période la plus proche du moment où on a établi les besoins en locaux. D'autre part, vous pourriez nous donner copie de votre rapport sur l'utilisation des locaux.

S'il n'y a pas autre chose à discuter sur ces sujets-là, je propose que nous reprenions l'étude de la question de l'immeuble Centennial demain. Je voudrais que nous passions maintenant à l'étude des paragraphes 17.66 à 17.69. M. Anguish voudrait poser des questions à nos témoins.

M. Anguish: Monsieur le président, j'aimerais savoir auparavant si le Comité a pris une décision quant à la réunion de demain matin. Aura-t-elle lieu à huis clos?

Le président: Je voudrais vous en parler après cette réunion-ci. Il y a autre chose dont je voudrais parler également. Merci, monsieur Anguish.

M. Anguish: Merci, monsieur le président.

Il s'agit d'une question qui semble être une violation des règlements gouvernementaux concernant les contrats. Il y

[Text]

government contract regulations. The issue seems to be that there have been contracts awarded by the Department of Public Works without going to tenders or competitions and that are in excess of the \$100,000 threshold. I understand that up until September 30, 1982 there was a threshold of \$30,000; for anything over that DPW had to go into competition. Following September 30 Treasury Board gave approval for that threshold to be increased to \$100,000, even while acknowledging the fact that they had been asked to increase the threshold to \$500,000.

Now, it seems there have been several contraventions of Treasury Board regulations; the Auditor General has listed for us some 14 contraventions of the \$100,000 threshold. They range in dollar value from some \$209,000, at a low, to a maximum of \$1,480,000 as the high. I am wondering what sanctions, or what discipline, what concerns of Treasury Board—and I direct this to Dr. Meyboom—have been passed on, either in writing or voiced, to the Department of Public Works because of the violation of the threshold level.

• 1555

Dr. P. Meyboom (Deputy Secretary, Administrative Policy Branch, Treasury Board of Canada): Mr. Chairman, through you to Mr. Anguish, the Treasury Board and the Secretariat, on behalf of Ministers, passed on, on several occasions, their concern, as a result of which eventually the department began to comply with the regulations as they were amended.

As far as sanctions are concerned, I think it is important to realize that a department, or a Minister, is not accountable to Treasury Board. The Minister is accountable to Parliament and observations concerning the compliance of a department with Treasury Board policies and Treasury Board regulations, or indeed government contract regulations, are made by the Auditor General, as is being done in this case, with the result that the department, if there is a breach of the regulations, is accountable to Parliament, in this case a parliamentary committee.

So the procedure that is being used is the kind of procedure that is normal in the case where a department does not follow particular regulations.

Mr. Anguish: There certainly seems to be a breach of at least Treasury Board regulations, when the \$100,000 threshold is set and DPW finds it . . . , in their wisdom—and hopefully got authority from somewhere—to go into contracts during that period on at least 14 different occasions, most of which are far in excess, some of them 14 times in excess, of the threshold that the Treasury Board had set for DPW. I would like to know from Mr. Mackay on what authority the Department of Public Works awarded the contracts in excess of the Treasury Board \$100,000 limit without doing competitive bidding.

Mr. Mackay: Is that a question?

Mr. Anguish: The question is to you: Who gave you the authority to break the threshold of \$100,000? On what authority did you do that?

[Translation]

aurait eu des contrats octroyés par le ministère des Travaux publics sans appel d'offres, sans concours, et leur valeur était supérieure à 100,000\$. Jusqu'au 30 septembre 1982, il fallait pour tout contrat supérieur à 30,000\$, que le ministère des Travaux publics fasse un concours. Après cette date, le Conseil du Trésor a relevé ce seuil à 100,000\$, tout en disant qu'on lui avait demandé de le relever jusqu'à 500,000\$.

Il semble qu'il y aurait eu violation de ces règlements du Conseil du Trésor car le vérificateur général a dressé une liste de 14 contrats dont la valeur s'échelonne entre 209,000\$ et 1,480,000\$. M. Meyboom pourrait-il nous dire quelles mesures le Conseil du Trésor a prises à l'endroit du ministère des Travaux publics pour dépassement de ce plafond.

M. P. Meyboom (sous-secrétaire, Direction de la politique administrative, Conseil du Trésor): Monsieur le président, après que le Secrétariat du Conseil du Trésor ait fait des remontrances à plusieurs reprises, le ministère a commencé à appliquer les règlements tels que modifiés.

Pour ce qui est de sanctions éventuelles, je vous ferai remarquer qu'un ministre rend des comptes, non pas au Conseil du Trésor, mais au Parlement; il appartient au Vérificateur général de signaler toute entorse aux règlements du Conseil du Trésor de la part d'un ministère, lequel doit en rendre compte au Parlement et en l'occurrence au Comité parlementaire.

Donc la procédure suivie est tout à fait normale.

M. Anguish: Le ministère des Travaux publics a largement dépassé le plafond de 100,000\$ fixés par le Conseil du Trésor dans 14 cas au moins. M. Mackay pourrait-il nous dire qui a autorisé le ministère des Travaux publics a accordé des contrats dépassant le plafond de 100,000\$ sans lancer des appels d'offres.

M. Mackay: Vous m'avez posé une question?

M. Anguish: Je vous demande qui a autorisé le ministère a dépassé le plafond de 100,000\$?

[Texte]

Mr. Mackay: As we pointed out in our response earlier, we had agreed with the Auditor General's comments and we did not follow the Treasury Board guidelines or directives on this particular issue. I think it requires some explanation as to why we did not.

Mr. Anguish: Who gave you the authority, though? That is the question I would like to have answered right now.

Mr. Mackay: The authority, of course, in this particular situation, was on the basis of our recommendation to our Minister, who supported the department in our approach with respect to this subject matter.

Mr. Anguish: So the Minister of the Department of Public Works at that time gave you the authority to break the threshold of Treasury Board?

Mr. Mackay: Yes. I would have to explain, for the benefit of the committee, why we felt this was necessary.

Mr. Anguish: Certainly.

Mr. Neil: We would be glad to hear that.

Mr. Mackay: In very simple terms, we place somewhere in the neighbourhood of over 1,000 contracts for consulting services—and this is what this happens to be—per year. When the Treasury Board originally introduced the directive that we were to go out on competitive proposals for the consultants, first of all, as you point out, I think the figure was \$30,000. The department objected to this, through its Minister, indicating that this would put quite a delay into the process of selecting consultants, and that while we were not objecting to the principle of having proposal calls, what we wanted was to have the threshold moved up quite dramatically. Through our Minister we were in contact with Treasury Board with respect to having this threshold moved up—at one point, we were talking of around \$100,000—so that we would reduce the number of proposal calls that we would force upon the professional consultants who, in fact, would be responding through that type of proposal call.

Over a protracted period of time there were various conversations and discussions and there was correspondence with respect to this particular subject. More recently, in fact about a year ago, we requested that, as the \$100,000 was not a reasonable figure, it should be \$500,000. However, as of the May 20, 1983—it was just about a year ago—the Minister of the day decided he would accept the \$100,000 and since that point in time we have been following that procedure.

• 1600

Mr. Anguish: I have heard you, Mr. Mackay, use the term twice now, first when referring to Centennial Towers and now referring to this issue of contravention of government contract regulations, about imposing impositions. First you talked about an imposition on the landlords concerning leasing of properties, and now an imposition on the consulting firms. When we are dealing with amounts of money that are sometimes in excess of \$1 million I am sure the landlords and the consulting

[Traduction]

M. Mackay: Il est tout à fait exact ainsi que le Vérificateur général l'a fait valoir qu'en l'occurrence nous n'avons pas respecté les directives du Conseil du Trésor. Je pourrais vous en expliquer les raisons.

M. Anguish: Moi je voudrais savoir qui vous a autorisé à dépasser ce plafond.

M. Mackay: C'est le ministre qui a approuvé la recommandation que nous lui avons soumise.

M. Anguish: C'est donc le ministre des Travaux publics qui vous a autorisé à dépasser le plafond fixé par le Conseil du Trésor?

M. Mackay: En effet. Je voudrais si vous le permettez vous expliquer pourquoi nous avons estimé nécessaire de procéder ainsi.

M. Anguish: Je vous en prie.

M. Neil: On vous écoute.

M. Mackay: Généralement nous passons chaque année environ 1 million de contrats pour des services de consultants. Lorsque le Conseil du Trésor a décidé que ces travaux devaient être mis en adjudication, le plafond à l'origine avait été fixé à 30,000\$. Le ministre des Travaux publics a fait valoir que cette mesure retarderait très sensiblement le choix des consultants, et que si la méthode d'adjudication était valable en principe, le plafond devrait être sérieusement relevé. Le ministre a donc essayé d'obtenir un plafond de 100,000\$ afin de réduire le nombre d'adjudications auxquelles nous devrions procéder pour les services des consultants.

Une série d'entretiens et un échange de correspondance ont eu lieu à ce sujet il y a un an environ nous avons demandé un plafond de 500,000\$ plutôt que de 100,000\$, chiffre qui ne nous paraît pas pratique. Cependant, le 20 mai 1983, le ministre des Travaux publics a décidé d'accepter le plafond de 100,000\$ et depuis lors celui-ci a été respecté.

M. Anguish: Vous avez dit à deux reprises parlant de l'immeuble du Centenaire et des entorses aux directives régissant les contrats du gouvernement que vous ne vouliez pas causer de tracas, d'une part aux propriétaires des immeubles en ce qui concerne les baux de location et d'autre part aux consultants. Or comme il s'agit de montants très importants dépassant souvent un million de dollars, je suis sûr que les propriétaires de ces immeubles n'ont pas à se plaindre de la façon dont le ministère des Travaux publics les traite.

[Text]

firms are very thankful for the benevolent treatment they are given by the Department of Public Works.

I would like to ask the Auditor General if the commitments that the Department of Public Works went into, these 14 that are in question here, are legally binding even though they had not been given Treasury Board approval? Are they legally binding because the Minister does ultimately have the authority to break Treasury Board regulations and allow the Department of Public Works to go into these contracts?

Mr. Dye: Mr. Chairman, in answer to this question, I am not certain . . . If that were directed at Treasury Board, they would know better than—

Mr. Mackay: I wonder if I might just answer that question? First of all we had made, even though we proceeded without the proposal call for these 14 you make reference to, there was no money expended until we in fact had Treasury Board approval for those 14 contracts. I might point out that subsequently Treasury Board did in fact ratify those 14 consultants. So in line with, if you like, the probity of the whole situation we did not commit ourselves to any money expenditures until such time as they were approved.

Mr. Anguish: What kind of commitments did you make to these consultant firms? Did the Minister give a commitment?

Mr. Mackay: No. We also indicate it is subject to Treasury Board approval.

Mr. Anguish: But in fact the consulting firms in these cases would expect you to make representation on their behalf and your behalf to Treasury Board and I am certain, just because of the way political structures work, that Treasury Board would not want to embarrass a department of their government or one of their Ministers by not allowing a contract that you could in some way justify. The thing that concerns me . . . and I direct this to Mr. Meyboom—is at what point was the Department of Public Works telling you about these contraventions of the regulations?

Dr. Meyboom: Whenever the department sought ratification of the selected consultant, sir. In other words, when the department wished to enter into a contract, as was pointed out by the Deputy Minister, this required Treasury Board approval. The point is, however, that in making a submission to Treasury Board the department was not able to identify which of the exemption sections of the government contract regulations this sole source could be justified under.

Mr. Neil: I have some difficulty in following this. You know, the Auditor General listed these contracts, which says they were infractions of the regulations. Mr. Mackay agrees with him and says that is correct. Now they saying: Well, they were ratified by Treasury Board which was the requirement. Either they were wrong or they were not wrong; you cannot have it both ways.

Mr. A.D. Wilson (Assistant Deputy Minister, Operations, Department of Public Works): The issue, Chairman, really is that the impropriety was in not having competitive proposals, not in not seeking Treasury Board authority. We had the Treasury Board authority to enter into the actual financial

[Translation]

Le Vérificateur général pourrait-il nous dire si les engagements pris par le ministère des Travaux publics dans les 14 cas évoqués sont juridiquement valables même s'ils n'ont pas été approuvés par le Conseil du Trésor. Est-ce qu'ils seraient valables parce qu'en dernière analyse le ministre a le droit d'enfreindre ces directives et d'autoriser le ministère des Travaux publics à passer des contrats sans adjudication.

M. Dye: Je ne suis pas sûr. Je pense qu'il serait préférable de poser la question au responsable du Conseil du Trésor.

M. Mackay: Même s'il n'y a pas eu d'appels d'offres pour les 14 affaires en cause, aucun crédit n'a été engagé avant que le Conseil du Trésor ne les ait approuvés, ce qu'il a fait par la suite. Donc, les crédits n'ont été engagés qu'après l'accord du Conseil du Trésor.

M. Anguish: Mais le ministre s'est-il engagé vis-à-vis de ces consultants?

M. Mackay: Non, nous leur avons expliqué que l'affaire serait conclue sous réserve d'accord du Conseil du Trésor.

M. Anguish: Mais je suis sûr que ces consultants savaient fort bien que vous feriez des démarches à ce sujet auprès du Conseil du Trésor lequel hésiterait à mettre un ministre dans l'embarras en refusant d'avaliser une de ses décisions. M. Meyboom pourrait-il nous dire à quelle date le ministère des Travaux publics lui a signalé qu'il y avait des entorses au règlement.

M. Meyboom: Au moment où le ministère a décidé de passer une commande à ces consultants ainsi que le sous-ministre vient de vous l'expliquer, car toute commande de ce genre doit être approuvée par le Conseil du Trésor. Cependant, le ministère n'a pas réussi à prouver qu'on pouvait en l'occurrence invoquer des exemptions aux règlements régissant les contrats du gouvernement.

M. Neil: Je ne vous suis pas très bien. D'après le Vérificateur général, ces contrats contreviennent aux règlements et M. Mackay vient d'affirmer que le Vérificateur général a raison. Maintenant, vous venez nous raconter qu'ils ont été approuvés par le Conseil du Trésor. Qui est-ce qui a raison dans cette affaire.

M. A.D. Wilson (sous-ministre adjoint, Opérations, ministère des Travaux publics): L'entorse aux règlements réside dans le fait qu'il n'y a pas eu d'appels d'offres et non pas que l'autorisation du Conseil du Trésor n'ait pas été demandée. Nous avons en effet obtenu l'accord du Conseil du Trésor

[Texte]

contract but we did so, in the view of the Board, in contravention of the government contracts regulations as amended at that time, because we did not apply a competitive process. We went for sole source selection and that group of thing and had them ratified as such.

The Treasury Board rapped our knuckles on a couple of occasions and finally when they ratified them my recollection is—and Mr. Meyboom can verify or correct me—that they were given conditional approval to ratify them on condition that we complied in full henceforth with the \$100,000 regulation, which we in fact have done.

• 1605

Mr. Neil: But knowing what the regulations were, why would you go ahead and enter into these agreements?

Mr. A.D. Wilson: We did not enter into the agreements until we had the ratification from the board. We had made the selections on the recommendations.

Mr. Neil: Yes, but you did not comply with the regulations. You were aware of the fact that \$100,000 was your limit, yet you went ahead without competition.

The Chairman: The competitive selection process ensures that the taxpayer gets the best value for his or her dollar. When you do not even go through that process, how do we know, as Mr. Anguish points out, that in the case of the contract for \$1,480,000 you got the best deal, if you did not go through the competitive selection process, whether you had it ratified or not?

Mr. A.D. Wilson: The best deal in selecting consultants, as it turns out, is a combination of ability, the quality of the firm that provides the nature of their service, and the price. So the current process . . . price is not the sole determinant. Price and experience that they can bring to bear on the project . . . that is the current methodology of analysing the competitive process. So it is not solely a price element decision. Price is not the sole criterion.

The Chairman: Do you set out those criteria with all the . . .

Mr. A.D. Wilson: Yes, at the present time we have a process that indicates a series of about five or six criteria that are weighted against each proponent in the invitation or competitive proposal methodology. That is a method that has been introduced in the department essentially since we began to comply in 1982 with the current regulations.

Mr. Neil: What excuse do you have for not complying with the regulations in these instances where there were substantial contracts? You knew what the regulations were. Why did you not comply? What was your reason?

Mr. MacKay: I explained to the committee just a few moments ago that the department was concerned that they were going to put quite a load on the consultant fraternity when each time you went out for a consultant, you went to four or five, and they in turn prepared proposals. We did not agree with the amount, or the plateau, if you like. We indicated that we would prefer a much higher plateau. During protracted negotiations with the board on this, also we had a

[Traduction]

pour engager ces dépenses alors que les règlements stipulant qu'il fallait lancer un appel d'offres n'avaient pas été respectés. Nous nous sommes simplement adressés à certaines firmes et ce sont ces contrats qui ont été ratifiés.

Le Conseil du Trésor nous a adressé des réprimandes à ce sujet à plusieurs reprises et lorsque ces contrats ont finalement été approuvés, c'est sous la réserve que désormais le plafond de 100,000\$ serait respecté, ce qui a été fait.

M. Neil: Connaissant les Règlements, pourquoi avez-vous passé outre.

M. A.D. Wilson : Les contrats ont été passés après ratification par le conseil du Trésor.

M. Neil: Oui, mais vous n'avez pas respecté les Règlements fixant un plafond de 100,000\$ au-delà duquel vous êtes censé lancer un appel d'offre.

Le président: Les adjudications permettent à l'État d'obtenir des fournitures aux prix les plus justes. En l'absence d'une adjudication, comment pourrions-nous être sûrs que ces travaux pour un montant de 1,480,000 dollars n'auraient pas pu être réalisés à un meilleur compte, que le conseil du Trésor l'ait approuvé ou non.

M. A.D. Wilson : Dans le choix d'une firme de consultants, le prix n'est pas le seul facteur. Il faut également tenir compte des qualifications des consultants en question ainsi que de la solidité de l'entreprise. Nous tenons donc compte du prix mais également de l'expérience de la firme. Le prix n'est pas l'unique critère.

Le président: Comment ces critères sont-ils établis?

M. A.D. Wilson : Cinq ou six critères ont été retenus pour choisir parmi les différents soumissionnaires. C'est la méthode que nous utilisons depuis 1982 au moment où nous avons commencé à respecter le Règlement actuellement en vigueur.

M. Neil: Pour quelle raison n'avez-vous pas respecté ce Règlement pour des affaires aussi importantes?

M. MacKay: Je viens de vous expliquer que nous étions d'avis que la méthode d'adjudication causerait trop d'ennuis aux consultants qui seraient ainsi obligés de soumissionner chaque fois. Nous avions d'ailleurs fait remarquer au conseil du Trésor que le plafond fixé était bien trop bas. Le titulaire du portefeuille a changé pendant cette négociation ce qui a encore retardé la date à partir de laquelle il a été convenu que

[Text]

change of Ministers, which also delayed the introduction of this, or the final compliance, if you like, with the Treasury Board ruling on this, and hence there was quite a delay, if you like, before we actually agreed that we would stay at the \$100,000 plateau, and for anything above \$100,000 in fact we would go out through a competitive proposal approach.

Mr. Neil: But surely until such time as the regulations were changed, you should have obeyed the regulations as they existed, regardless of the fact that they created problems for you. That is what regulations are for, surely—that you obey them.

Mr. A.D. Wilson: With respect, Mr. Chairman, the regulations call for—without the authority of the Treasury Board, the Minister of Public Works may enter into contracts at certain threshold levels. We got the authority of the Treasury Board to enter into these contracts.

Mr. Anguish: What is the threshold of the Minister's signing authority?

Mr. A.D. Wilson: \$100,000.

Mr. Anguish: His is \$100,000?

Mr. A.D. Wilson: That is today.

Mr. Anguish: I also do not, in all respect to you, Mr. Mackay, buy your argument about the hardship placed on the consulting firms, because if I understand the marketplace properly, if everyone had to tender in competition for these contracts that exceed \$100,000, eventually their cost of preparation time in preparing their tenders for these contracts would be ultimately reflected in the price that they submit to you and the government would pay for it anyway. So I do not buy your argument about it being an imposition or a hardship on the consulting firms, especially when you are talking about contracts of that size. Ultimately they would be reflected in the system of the marketplace when their contracts are provided.

Mr. Mackay: I agree with you that eventually the clients, if you like, pay for the work that is involved in putting proposals together. But we are still getting representations from the consulting fraternity even today. We have been under way now for a year. We are still getting representations from the fraternity concerned that they are having to spend a fair amount of time and money putting together proposals. I know that the RAIC, the Royal Architectural Institute of Canada, of course, supports the process, but recognizing that there is in fact a cost associated with it, some of which, as you point out quite rightly, is picked up by the government and other private-sector companies that perhaps go through the proposal route as well.

• 1610

Mr. Kelly: What is the cost of preparing a proposal? Can you give me an idea of the spectrum of costs involved in preparing a proposal?

Mr. Mackay: I suppose a lot of it depends on the size of the project itself, but I would imagine that for anything in the neighbourhood of a \$2 million or \$3 million project, which is

[Translation]

nous respecterions le plafond de 100,000\$, montant à partir duquel on procéderait à partir d'adjudication.

M. Neil: Que ce Règlement vous ait causé des ennuis ou non, vous auriez dû le respecter.

M. A.D. Wilson : D'après ces Règlements, le ministre des Travaux publics est autorisé à confier certains travaux à concurrence de certains montants sans autorisation du conseil du Trésor. Or en l'occurrence ces contrats ont été approuvés par le conseil du Trésor.

M. Anguish: Quel est le montant maximum pour lequel le ministre est autorisé à signer.

M. A.D. Wilson : Cent mille dollars.

M. Anguish: Cent mille dollars, vous dites?

M. A.D. Wilson : Oui.

M. Anguish: Le fait de devoir soumissionner n'aurait pas à mon avis causé de grands ennuis aux consultants, car si toutes les firmes étaient obligées de soumissionner pour des affaires de plus de 100,000\$, les frais de soumission seraient de toute façon répercutés sur les prix. Je ne vois pas en quoi cela aurait causé des difficultés aux consultants, surtout lorsqu'il s'agit d'un marché aussi important. Comme je viens de le dire, les frais de soumission seraient de toute façon répercutés sur les prix.

M. MacKay: Il est vrai qu'en dernière analyse c'est le temps qu'il paie pour les frais d'adjudication. Il n'empêche que les firmes de consultants continuent de se plaindre un an après, que ces soumissions exigent beaucoup de temps et d'argent. Ainsi l'Institut royal des architectes du Canada, compte tenu des frais afférents au système d'adjudication est d'avis que dans certains cas des contrats pourraient être passés directement même si les frais d'adjudication se répercutent sur les prix.

M. Kelly: Qu'est-ce que cela coûte de préparer une soumission?

M. Mackay: Tout dépend de l'importance du marché mais j'imagine que pour un marché de deux ou trois millions de

[Texte]

about the starting point in terms of fees of around \$100,000, would probably cost in the neighbourhood of \$10,000 to \$12,000 and there on up.

Mr. Kelly: So if I had a consulting firm, and I kept getting these requests for competitive bids, I could be blowing \$10,000 minimum every time bidding for these things with no guarantee that I will get them back.

Mr. Mackay: That is right. And we, by the way, are not the only department that does this. We have DSS, and MOT of course, and . . .

Mr. Kelly: If I do not get the contract, I have no way of recouping those costs.

Mr. Mackay: Not unless you charge the clients.

Mr. A.D. Wilson: Or some other client.

Mr. Mackay: Or some other client.

Mr. Kelly: Yes, like the provincial government.

Mr. Clarke: Did I hear that the limit has been increased from \$100,000? And what is it now?

Mr. Mackay: The limit is in fact \$100,000. It was increased from \$30,000 to \$100,000.

Mr. Clarke: But contrary to Mr. Kelly's concern, and I think it is a real concern, we as parliamentarians are concerned for the taxpayer. If the rules are not followed, which are set there to protect the taxpayer and that dollar, then what assurance can the department give that the taxpayer is protected?

Mr. Mackay: As Mr. Wilson pointed out, it is a combination between the capability of the company and price, and price is not the determining factor.

Mr. Clarke: No, but we do not know whether Mr. Wilson does not give all the contracts to his friends because he is friends of theirs. This is the whole purpose in having a tender system, is not it, to avoid any temptations or problems that would arise like that? I am sure that Public Works with its reputation is not above that sort of thing—problem, I mean.

Mr. Mackay: As I pointed out earlier, we totally support the process of the tender call. Our only concern was the number involved, not only in terms of the industry involved but also in terms of our own workload, because each one has to be put together in terms of a document which ends up being quite voluminous in most cases; and then in turn the five or six consultants who have been selected as being capable of doing the job then have to prepare their documentation. So not only is there a cost in terms of the paperwork involved but there is also a cost in terms of time, which could in fact be construed as cost. The only argument we had was the value of the plateau.

Mr. Clarke: Are you happy with the value of the plateau now?

Mr. Mackay: No, I think the plateau should be higher.

Mr. Clarke: But who is running the show, you or your political bosses?

[Traduction]

dollars, les frais de soumission s'élèveraient à 10,000\$ ou 12,000\$ environ.

M. Kelly: Donc, une firme de consultants qui déciderait de soumissionner pour chaque adjudication dépenserait chaque fois 10,000\$ sans être sûre d'emporter l'affaire.

M. Mackay: Exactement, et nous ne sommes pas le seul ministère à le faire. Il y a aussi le ministère des Approvisionnements et Services, le ministère des Transports . . .

M. Kelly: Si on ne gagne pas l'adjudication, c'est de l'argent perdu.

M. Mackay: À moins de facturer le coût au client.

M. A.D. Wilson : Ou à un autre client.

M. Mackay: Exactement.

M. Kelly: Comme par exemple le gouvernement provincial.

M. Clarke: Quel est le plafond actuellement?

M. Mackay: Le plafond a été porté de 30 à 100,000\$.

M. Clarke: Je trouve que c'est l'argent des contribuables qui doit nous préoccuper en tout premier lieu. Or, ces règlements visent justement à assurer le meilleur usage possible des deniers des contribuables.

M. Mackay: M. Wilson vient de vous expliquer que le prix n'est pas l'unique facteur de sélection.

M. Clarke: Dans ces conditions, rien ne nous dit que M. Wilson n'ait pas attribué les contrats à ses amis. Or, le système d'adjudication sert justement à éviter ce genre de tentation. Cela pourrait arriver, même au ministère des Travaux publics.

M. Mackay: En principe, nous sommes tout à fait d'accord avec le système d'adjudication. Mais cela représente du travail non seulement pour les fournisseurs éventuels qui doivent préparer leurs soumissions, mais également pour nous lors de la rédaction du cahier de charge. Donc cela coûte du temps et de l'argent à tous. Nous n'étions donc pas d'accord sur le plafond fixé.

M. Clarke: Et maintenant, vous acceptez ce plafond?

M. Mackay: Non, j'estime qu'il devrait être plus élevé.

M. Clarke: Mais qui sait qui décide, vous ou les responsables politiques?

[Text]

Mr. Mackay: You asked for my opinion, and I am quite open; I think the plateau should be higher.

Mr. Clarke: But that is not a reason for you to disregard your instructions and do what you want when that is not . . .

Mr. Mackay: I am not suggesting that at all. I am suggesting . . .

Mr. Anguish: Could we take one particular case here, the contract that the Auditor General lists that was over the \$100,000 threshold, the higher one for \$1.480 million? What is the basis on which you felt, in that particular case, that you had to break the \$100,000 threshold and not put it out to competition? Was it another case of urgency, or what were the circumstances that you felt compelled to go ahead and award this contract without tender?

Mr. Mackay: You have to put that into context, because we had been taking that approach for many years. I do not think you can single out any one contract and say: Well, what forced you to proceed on a non-tender basis for that particular contract? Over the years we have done it that way in the past. The only objection we had when we were instructed by Treasury Board to proceed through a tender call process was the plateau level itself. I do not think you can zero in on any one particular contract.

Mr. Anguish: I want just to have one for an example so we could maybe deal with it and get a better perspective of where the department is coming from. But you are now telling us that this has been standard practice for many years to go ahead and ignore the regulations of Treasury Board for the threshold they have been setting.

Mr. Mackay: The threshold was put into effect in, I think, 1979, was it?

• 1615

Mr. Anguish: Before that, what happened?

Mr. Mackay: 1979 was the date they introduced the threshold level for competitive tendering for the consultants.

Mr. Anguish: Before that, it was totally discretionary whether you tendered or not within the department?

Mr. Mackay: That is correct.

Mr. A.D. Wilson: If I may say a word on it, Mr. Chairman, this is a change in methodology and technique. These are 14 contracts out of about a number somewhere between perhaps 250 and 300, and some of these 14 may have been caught in the change-over period.

Again, I guess Dr. Meyboom can corroborate or otherwise, but my recollection is that there were a number of contracts under negotiation with a series of architects over a period of time during this period, and some of these 14 were continuations of the earlier agreement. Rather than breaking off negotiations with particular firms that had been under way for some time, rather than going back and abandoning that line, we sought the authority of the board to continue without tender to use these same nominated consultants. Some of the 14, at least, would be in that category. I cannot say how many

[Translation]

M. Mackay: Vous m'avez demandé mon avis et je vous dis qu'à mon avis, ce plafond devrait être plus élevé.

M. Clarke: Mais ce n'est pas une raison pour enfreindre les règlements.

M. Mackay: Ce n'est pas ce que j'ai dit.

M. Anguish: Prenons l'affaire de 1,480,000 dollars citée par le vérificateur général. Pour quelles raisons avez-vous décidé de passer outre au plafond de 100,000\$ en ne lançant pas d'appels d'offres?

M. Mackay: On ne veut pas citer un cas particulier. C'est quelque chose que nous faisons depuis des années. En principe, nous n'avons rien contre le système d'adjudication mais nous estimons que le plafond fixé par le Conseil du Trésor était trop bas.

M. Anguish: Vous voulez dire que pendant des années, vous n'avez pas tenu compte du plafond fixé par le Conseil du Trésor?

M. Mackay: Le plafond avait été fixé en 1979, je crois.

M. Anguish: Que faisiez-vous avant?

M. Mackay: C'est en 1979 qu'un plafond a été fixé pour les travaux de consultants devant faire l'objet d'une adjudication.

M. Anguish: Avant cette date c'est vous qui décidiez s'il convenait ou non de faire une adjudication.

M. Mackay: En effet.

M. A.D. Wilson: Il ne faut pas oublier qu'il s'agit de 14 affaires sur 250 ou 300. Ces 14 affaires intervenant justement au moment où il avait été décidé de changer de méthode.

En outre certains de ces 14 marchés avaient déjà fait l'objet de négociations avec plusieurs firmes d'architectes avant l'adoption du nouveau plafond. Or plutôt que d'interrompre les négociations avec ces firmes et lancer des appels d'offres, nous avons demandé l'autorisation du Conseil du Trésor de continuer à traiter avec ces firmes sans adjudication. Il y avait certainement plusieurs cas de ce genre parmi les 14 signalés par le Vérificateur général.

[Texte]

of them; but as I recall the situations, there would be some of that nature.

Mr. Anguish: There seems to be a real disregard for the Treasury Board regulations. In going along the line of the argument or rationale you are presenting, it is in fact true that the Department of Public Works awarded some six contracts above \$500,000 without competition, before the negotiations with Treasury Board to increase the limit even to \$100,000 had been completed. So at any period of time, maybe there was some overlap in terms of the timing; but it has been a practice even continuing for several years, and I hope we have your assurance that it will not happen any longer.

I would like to ask a question of the representative from the Treasury Board, Dr. Meyboom. We have heard that the threshold for the Minister is also the \$100,000. It does not only apply to the department; it applies to him, from what I understand. Now, in fact, can the Minister, as he has done in the past, go into negotiations and contracts with consulting firms which are over that \$100,000 threshold? Is there no come-back on the Cabinet Minister? Is there no come-back on the department through that Cabinet Minister when you go ahead and just flagrantly disregard the guidelines Treasury Board has set?

Dr. Meyboom: The Minister has no authority to enter into a contract over \$100,000 for architects and engineers, period. I think it is very important to distinguish between commitment authority of a Minister, and in the requirements of the government contract regulations, which insist that there shall be competition.

I would like to talk a little bit about this competition, if I may, Mr. Chairman. It is easy to depict this situation in black and white, but it is not really that black and white. The Treasury Board policy with respect to the selection of architects and engineers was developed in 1978 in consultation with the Association of Consulting Engineers of Canada and the Royal Architectural Institute of Canada, so they were both involved in the development of this policy.

The trade-off is as follows. On the one hand, there is the imposition on the industry that Mr. Mackay is talking about, and it is true that preparation of proposals costs money. You asked earlier how much. A rule of thumb has been \$100 or \$150 a page, to give you an idea of what it costs companies. But at the same time, it is important with respect to government business, and it is a policy of the Treasury Board and of the Government of Canada, that companies shall have as equitable as possible access to government business. That is a very important principle. So on the one hand, you do not want to impose on a large number of companies requests for relatively small proposals, because only one will get it and they will all go to the expense of making the proposals. So one wants to minimize that a little bit. At the same time, one wants to get as much equitable access as possible.

So the skill is in designing what we call short proposal lists and only involving those people who are on the short proposal lists. The theories on this matter differ. Some people say three is enough; others say six is enough. The consulting engineers, when they speak as an association, always say around three.

[Traduction]

M. Anguish: Ce qui est certain, c'est que vous n'avez pas tenu compte des règlements du Conseil du Trésor. Et que six marchés, pour des montants dépassant un demi-million de dollars, ont été accordés sans adjudication avant même qu'il ait été convenu de porter le plafond à 100,000\$. Cela fait donc des années que vous procédez de la sorte et j'espère que cela n'arrivera plus à l'avenir.

Je voudrais maintenant poser une question à M. Meyboom. Il paraît que le ministre est lui aussi autorisé à engager des dépenses sans autorisation pour des montants ne dépassant pas 100,000\$. Mais le ministre est-il autorisé à passer des commandes à des firmes de consultants pour des montants de plus de 100,000\$ comme il l'a fait par le passé? Aucune sanction n'est-elle prévue lorsque les directives du Conseil du Trésor ne sont pas respectées?

M. Meyboom: Le ministre n'est pas autorisé à passer commande à des architectes ou des ingénieurs pour des montants dépassant 100,000\$. Il faut en effet distinguer entre le pouvoir du ministre à engager des fonds et les règlements exigeant que les marchés soient attribués par adjudication.

Parlant des adjudications, on a trop tendance à simplifier alors que les choses ne sont jamais aussi simples. C'est en 1978, après consultation avec l'Association canadienne des ingénieurs-conseils et l'Institut royal des architectes du Canada, que des directives ont été arrêtées régissant le choix des architectes et ingénieurs qui auraient à travailler pour l'État.

D'une part je vous rappelle que la rédaction d'une soumission coûte de l'argent, grosso modo 100 à 150\$ par page. Mais d'autre part le Conseil du Trésor et le gouvernement en général tiennent à ce que toutes les entreprises aient l'occasion de soumissionner les travaux de l'État. Il s'agit là d'un principe fort important. Donc nous cherchons d'une part à réduire le nombre de soumissions pour des marchés de faibles montants afin d'éviter les frais mais d'autre part il faut donner leur chance à tous.

C'est ainsi que nous établissons des listes abrégées de fournisseurs possibles invités à soumissionner. Certains estiment que trois fournisseurs suffisent d'autres préfèrent six. Pour ce qui est des ingénieurs-conseils, lorsqu'ils s'expriment en tant qu'association, ils disent toujours environ trois, mais

[Text]

When they speak as individual companies, they always would like to see more invited. They all hope that they have a chance of course. So there is a trade-off between getting equitable business and not putting on an imposition.

• 1620

Now, the original threshold in the 1978 policy was \$30,000 and, as Mr. Mackay has explained, in that particular community, the department felt that was not high enough. However, they acted, as you have pointed out, as if an agreement had already been struck with the Treasury Board Ministers that the ceiling should be raised.

Not only the Department of Public Works engages consulting engineers and architects, the Ministry of Transport does it, the Department of Indian Affairs and Northern Development does it, the Defence Construction (1951) Limited does it, and they all follow these rules and regulations that have been laid down properly. It is a matter of judgment; it is a matter of balance, as I have pointed out. These rules were designed in consultation with the industry, and we are still consulting with the industry on the threshold. From conversations with the industry, I think \$100,000 is probably right for this kind of business as a threshold, and inviting four or five proposals, in my judgment, is to everybody's benefit.

Mr. Anguish: With respect to the Department of Public Works, would you please outline a couple of things for us. First of all, is there a memorandum of agreement that is entered into at some point between the Minister, the Department of Public Works and the consulting firm? I would like you to give us a sort of chronological order of things that happen; the transactions that take place when you break the threshold of \$100,000 to award a contract.

Mr. Mackay: Okay. First of all, we tend to select consultants on a geographic basis, so if there is a project in Winnipeg, we will tend to use the consultant fraternity in Winnipeg. We keep an inventory, geographically, of all consultants, both at our regional offices and at headquarters.

When a project has been approved, through the Treasury Board approach, we then go to our inventory in the region and they select consultants, based on their experience and their knowledge of the individual companies in that area—the capability, the availability, and other factors. They prepare a list of five or six consultants who are capable, in their opinion, of doing that particular consulting job, whether they are architects or whatever. This is then submitted to our headquarters which acts, if you like, as a quality control check on this. They refer to their own inventory to make sure that the selection in their opinion is good, or adequate. That list is approved by our headquarters' design construction branch.

We then go back through the region and the region calls for the four, five or six, depending on how many are on the list,

[Translation]

lorsqu'ils s'expriment en tant que compagnies individuelles, ils disent qu'ils aimeraient qu'on en invite davantage. Indiscutablement, ils espèrent tous avoir une chance, il y a donc un compromis pour l'obtention de contrats équitables sans imposer de restrictions.

Maintenant, le seuil original selon la politique de 1978 était de 30,000\$ et, comme l'a expliqué M. Mackay, selon le ministère ce n'était pas suffisamment élevé dans ce contexte. Toutefois, comme vous l'avez souligné, ils ont agi comme si une entente pour relever ce plafond avait déjà été conclue avec le Conseil du Trésor.

Il n'y a pas que le ministère des Travaux publics qui embauche des architectes et des ingénieurs-conseils, il y a également le ministère des Transports, les Affaires indiennes et du Nord, et Construction de défense Canada (1951) Limitée, et tous se conforment à ces règles et règlements qui ont été établis adéquatement. Je le répète, c'est une question de jugement et d'équilibre. Ces règles ont été établies en consultation avec l'industrie et nous consultons toujours l'industrie sur la question du seuil. D'après les discussions que nous avons eues avec l'industrie, je pense que 100,000\$ est un seuil probablement adéquat pour ce genre d'affaire et je pense également que c'est dans l'intérêt de tout le monde de solliciter quatre ou cinq propositions.

M. Anguish: Je voudrais que vous nous apportiez quelques précisions au sujet du ministère des Travaux publics. D'abord, est-ce qu'à un moment donné un protocole d'entente est conclu entre le ministre, le ministère des Travaux publics et la maison d'experts-conseils? Je voudrais que vous nous donniez en quelque sorte le déroulement chronologique des choses, les transactions qui se font lorsque vous dépassez le seuil de 100,000\$ pour accorder un contrat.

M. Mackay: Très bien. D'abord, nous préférons choisir les experts-conseils localement donc s'il y a un projet à Winnipeg, nous serons portés à faire appel aux maisons d'experts-conseils de Winnipeg. Aux bureaux régionaux ainsi qu'aux bureaux chefs nous avons l'inventaire géographique de tous les experts-conseils.

Lorsqu'un projet a reçu l'approbation du Conseil du Trésor, nous demandons à notre bureau régional de choisir des experts-conseils d'après l'expérience qu'ils ont eu avec les compagnies individuelles de cette région et leurs connaissances de ces compagnies, leurs capacités, leur disponibilité et en tenant compte également d'autres facteurs. Ils établissent une liste de cinq ou six experts-conseils capables, selon eux, d'effectuer la tâche envisagée, qu'il s'agisse d'architectes ou autres. Cette liste est transmise à nos bureaux chefs où on y donne suite, si vous voulez, en effectuant une vérification du contrôle de la qualité. Les gens du bureau chef comparent cette liste à leur propre inventaire pour s'assurer si, selon eux, le choix est bon ou convenable. La liste est approuvée à nos bureaux chefs par la direction générale du design et de la construction.

Ensuite nous retournons la liste au bureau régional, là les responsables convoquent quatre, cinq ou six personnes, selon le

[Texte]

and gives them a pre-briefing of the project in mind. They supply them with a detailed description of the project and some of the technical aspects of that project. They then ask the five or six who are on the list to come back with proposals which will identify, first of all, the capabilities, the individuals involved who have been working on that project, the cost of the consulting fees, the sort of projects that they have done in the past that may be somewhat similar, what their experience is, how they might tackle the job in terms of concept, if you like—it is quite comprehensive. There are five or six specific criteria that are spelled out.

The industry responds at a pre-determined date, usually three weeks or thereabouts, and then that comes back to the region. A representative from our headquarters' design and construction branch sits down with the regional design and construction people and they rate those companies. There is a rating, if you like, of one, two, three, four, five, six. If it happens to fall into the requirement of a Treasury Board approval, then, for contractual purposes, the contract must be approved by Treasury Board. The selection of the number one consultant is written up on a Treasury Board submission and sent to Treasury Board for approval before any financial commitments or contractual commitments can be made with that consultant.

• 1625

Mr. Anguish: Can we go back a little bit? When you come down to your short list of consultants, before it goes to Treasury Board you have to get the Minister's authority if it beyond the \$100,000. Is that correct?

Mr. Mackay: That is correct.

Mr. Anguish: When you submit the list of the firms that you have it narrowed down to, do you go to the Minister with one consulting firm, or do you go . . .

Mr. Mackay: We show the Minister the rated list of one to five, with their percentage achievement in the proposal response.

Mr. Anguish: So the Minister then chooses the firm that he wants out of the list you have submitted?

Mr. Mackay: No, the Minister will choose . . . If there is a 5% differential between the first and the second or the first, second, and third—because some of this is subjective, you must appreciate . . .

Mr. Anguish: These are internal guidelines?

Mr. Mackay: These are internal guidelines, yes.

Mr. Anguish: Yes, okay, go on.

Mr. Mackay: If there is a 5% variation between the first and second, or first, second, and third, the Minister selects the individual within that minimal 5% variation.

Mr. Anguish: So if there were five firms that you submitted to the Minister because they were beyond the \$100,000

[Traduction]

nombre qu'il y a sur la liste, à une séance d'information provisoire sur le projet envisagé. À cette occasion ils leur fournissent une description détaillée du projet ainsi que certaines données techniques. Ensuite ils demandent aux cinq ou six personnes sur la liste de leur soumettre des propositions dans lesquelles ils préciseront, tout d'abord, les compétences des personnes ayant travaillé à ce projet, le montant des honoraires de consultation, le genre de projets semblables auxquels ils ont participé par le passé, leur expérience, la façon dont ils entrevoient leur tâche sur le plan conceptuel, vous voyez . . . c'est très complet. Il y a cinq ou six critères spécifiques qui sont précisés.

À une date pré-établie, habituellement après un délai de trois semaines ou à peu près, l'industrie rencontre à nouveau les représentants régionaux pour leur soumettre sa réponse. Ensuite, un représentant du bureau chef de la direction générale du design et de la construction ainsi que d'un représentant régional de cette même direction s'assoient ensemble afin de noter ces compagnies. Ils sont classés en ordre, si vous voulez, un, deux, trois, quatre, cinq, six. Si, après les exigences du Conseil du Trésor le contrat doit être approuvé par ce dernier pour fin contractuelle, il faut alors obtenir cette approbation. Avant qu'aucun engagement financier ou contractuel puisse être pris avec cet expert-conseil, on soumet au Conseil du Trésor pour approbation le nom de l'expert-conseil choisi, soit le numéro 1 sur la liste.

M. Anguish: Pouvons-nous revenir un petit peu en arrière? Lorsque vous établissez votre liste abrégée de consultants, vous devez obtenir l'autorisation du ministre si le montant dépassant 1,000\$ avant de l'envoyer au Conseil du Trésor. N'est-ce pas?

M. Mackay: En effet, c'est exact.

M. Anguish: Lorsque vous établissez la liste abrégée d'experts-conseils, est-ce que vous soumettez au ministre le seul nom de la firme choisie ou est-ce que vous . . .

M. Mackay: Nous montrons au ministre la liste telle que notée de 1 à 5, avec les résultats en pourcentage pour les propositions soumises.

M. Anguish: Donc, à partir de la liste que vous lui donnez, le ministre choisit la firme qu'il désire.

M. Mackay: Non, le ministre choisira . . . S'il y a un écart de 5 p. 100 entre le premier et le deuxième ou le premier, le deuxième et le troisième—car vous devez comprendre que c'est subjectif dans une certaine mesure . . .

M. Anguish: S'agit-il là de lignes directrices internes?

M. Mackay: En effet, oui.

M. Anguish: Bon, très bien, poursuivez.

M. Mackay: S'il y a un écart de 5 p. 100 entre le premier et le deuxième, ou entre le premier, le deuxième et le troisième, le ministre choisit à l'intérieur de cet écart minimum de 5 p. 100.

M. Anguish: Donc, si vous soumettez au ministre une liste de cinq entreprises parce que la proposition dépasse le seuil de

[Text]

guideline, he or she had to approve that to send on to Treasury Board for approval . . . as long as all those firms are within the 5% guideline, the Minister can choose any firm the Minister wishes.

Mr. Mackay: Within the 5%.

Mr. Anguish: Within the 5%.

Mr. Mackay: But we find it is rare that you get many that would fall within the 5%. In other words, perhaps one time out of ten you might get two that fall within that 5%; in other words, the top two. So it is rare that you would get five that would fall within the 5%. Generally there is quite a spread that we get back in terms of the response to our proposal call.

Mr. Anguish: Then the Minister will give the approval. You will prepare the Treasury Board submission with the name that the department and the Minister have agreed upon.

Mr. Mackay: Correct.

Mr. Anguish: That goes to Treasury Board. Treasury Board either approves or rejects . . .

Mr. Mackay: Correct.

Mr. Anguish: Has Treasury Board ever rejected one of those proposals that went beyond the \$100,000 guideline?

Mr. A.D. Wilson: I do not recall a rejection.

Mr. Mackay: I am looking at Art Wilson. I do not think so.

Mr. Anguish: Dr. Meyboom, can you tell us? Has Treasury Board ever in any instance rejected a Treasury Board submission that has come to Treasury Board and that goes beyond the \$100,000 guideline?

Dr. Meyboom: Yes, sir.

Mr. Anguish: With the Department of Public Works?

Dr. Meyboom: Yes, sir.

Mr. Anguish: With consulting firms?

Dr. Meyboom: Yes, sir.

Mr. Anguish: Can you tell us how many?

Dr. Meyboom: No, sir, not offhand.

The Chairman: Is that information available?

Dr. Meyboom: It depends on what timespan.

The Chairman: No, 100 submissions, 3 rejections, whatever—can you give us that?

Dr. Meyboom: Yes, a small number, a small percentage; but it has happened. I do recall it.

Mr. Mackay: You have a better memory than I have. I do not recall any.

[Translation]

100,000\$ et qu'il ou elle doit l'approuver avant que ce soit envoyé au Conseil du Trésor pour approbation—dans la mesure où toutes ces firmes sont dans la marge de 5 p. 100, le ministre peut choisir celle qu'il désire.

M. Mackay: À l'intérieur de 5 p. 100.

M. Anguish: À l'intérieur de 5 p. 100.

M. Mackay: Mais il arrive rarement qu'il y en ait beaucoup où l'écart est moins que 5 p. 100. Autrement dit, cela se produit une fois sur dix où vous en aurez deux ayant un écart de moins de 5 p. 100; autrement dit les deux premiers. Il est donc très rare que vous en ayez cinq dans cette situation. Généralement parlant il y a un grand écart dans les réponses que nous recevons à nos demandes de propositions.

M. Anguish: Alors le ministre donne son approbation. Vous préparez à l'intention du Conseil du Trésor une soumission avec le nom sur lequel le ministère et le ministre se sont entendus.

M. Mackay: En effet.

M. Anguish: La proposition est soumise au Conseil du Trésor qui l'approuve ou la refuse . . .

M. Mackay: En effet.

M. Anguish: Le Conseil du Trésor a-t-il déjà rejeté l'une de ces propositions qui dépassait la limite de 100,000\$?

M. A.D. Wilson : Je ne me souviens d'aucun refus.

M. Mackay: Je regarde Art Wilson. Je ne le pense pas.

M. Anguish: Docteur Meyboom, pourriez-vous nous le dire? Est-il déjà arrivé que le Conseil du Trésor ait rejeté une soumission dépassant la limite de 100,000\$?

Dr Meyboom: Oui, monsieur.

M. Anguish: Une soumission provenant du ministère des Travaux publics?

Dr Meyboom: Oui, monsieur.

M. Anguish: Une proposition visant des maisons d'experts-conseils?

Dr Meyboom: Oui, monsieur.

M. Anguish: Pouvez-vous nous dire combien ont été refusées?

Dr Meyboom: Non, pas de mémoire.

Le président: Cette information est-elle disponible?

Dr Meyboom: Cela dépend sur quelle période.

Le président: Non, s'il y a trois soumissions sur 100 de refusées, ou quel que soit le pourcentage . . . pouvez-vous nous fournir cela?

Dr Meyboom: Oui, il y en a un petit nombre, un petit pourcentage, mais cela s'est produit. Je m'en souviens.

M. Mackay: Vous avez une meilleure mémoire que moi, je ne m'en souviens d'aucun.

[Texte]

Mr. Anguish: I am surprised at the answer. I am happy in fact to hear that kind of an answer come from Dr. Meyboom, because I would have been surprised that some are actually turned back once they have got to that stage.

I would like to go on just for a moment to the example again. I would like to request from you again to go back to the example of the contract of \$1,480,000 that broke the threshold that you had to go through—this procedure that you just described to us. What would tell you, in a case like this, where you could not tender, that there were some circumstances such that you felt it was better to award this contract through your invitation process instead of tendering it out to the public; to the other consulting firms?

Mr. Mackay: Using this one as a specific example?

Mr. Anguish: Use that for an example, yes. Or if you have the same procedure in every one, give us your standard procedure that you have. I just think it would be easier to use one example than to ask you for some general thing that might not be there.

Mr. Mackay: Except the difficulty I have is you cannot use any one example, because this was a continuation of the process that has been going on for years. So I do not see how I can answer the question with a specific example.

The Chairman: Dr. Meyboom.

Dr. Meyboom: May I speak to that?

The Chairman: Sure.

Dr. Meyboom: Briefly, the department has no choice, because the government contract regulations give four conditions that may be used to waive the tendering requirements; and they are quite straightforward.

The Chairman: Could you give us those, Dr. Meyboom, or could you table them?

Mr. Anguish: Could they put it in the record somewhere as well, so we could we hear them now?

• 1630

Dr. Meyboom: One: The need is one of pressing emergency and the delay would be injurious to the public interest—the structural breaking down, for instance, and something has to be done immediately.

Two: The estimated expenditure involved does not exceed \$30,000, or in the case of construction services, \$100,000.

Three: The nature of the work is such that it would not be in the public interest to invite tenders; or, four: only one person is capable of performing the contract, and a typical example, for instance, would be not in the construction business but in the procurement of other services or the repair and overhaul of certain kinds of engines and only the manufacturer of that engine has the capability to do the overhaul.

[Traduction]

M. Anguish: La réponse me surprend. En fait je suis heureux qu'une telle réponse soit faite par le Dr. Meyboom, car cela m'aurait surpris qu'il y ait des refus, rendu à cette étape.

Je voudrais revenir à cet exemple juste un instant. Pourriez-vous nous parler de nouveau de ce contrat de 1,4 million de dollars qui dépassait le seuil et nous parler de la procédure que vous avez dû suivre et que vous venez tout juste de nous décrire. Dans un cas comme celui-là, qu'est-ce qui vous dit que vous ne pouviez pas demander de soumission, qu'il y avait des circonstances telles que vous pensiez qu'il était préférable d'accorder ce contrat par le truchement de votre processus sur invitation au lieu de procéder par appel d'offres au grand public, ou à d'autres maisons d'experts-conseils?

M. Mackay: À partir de cet exemple précis?

M. Anguish: Oui, servez-vous de ce cas comme exemple. Ou si c'est la même procédure dans chaque cas, dites-nous quelle est votre procédure standard. J'ai simplement pensé qu'il serait plus facile de le faire à partir d'un exemple que de vous poser une question générale qui ne s'applique peut-être pas à la réalité.

M. Mackay: Le problème que j'ai c'est qu'on ne peut donner un seul exemple, car il s'agit d'un processus continu, en place depuis des années. Alors je ne vois pas comment je pourrais répondre à la question à partir d'un exemple donné.

Le président: Docteur Meyboom.

Dr. Meyboom: Puis-je répondre?

Le président: Bien sûr.

Dr. Meyboom: Brièvement, je dirai que le ministère n'a pas le choix, car les règlements gouvernementaux pour les contrats contiennent quatre conditions qu'on peut utiliser pour éviter les exigences en ce qui touche les appels d'offres et ces conditions sont très simples.

Le président: Pourriez-vous nous donner ces conditions, docteur Meyboom, ou pourriez-vous les déposer?

M. Anguish: Pourrait-il les verser au compte rendu également, afin que nous puissions les entendre maintenant?

Dr. Meyboom: Le besoin urgent rend tout retard préjudiciable à l'intérêt public... par exemple, lorsqu'une structure risque de s'effondrer et qu'il faut faire quelque chose immédiatement.

Les dépenses prévues ne dépassent pas 30,000\$ ou 100,000\$ dans le cas des ingénieurs et des architectes-conseils.

La nature du travail est telle qu'il ne serait pas de l'intérêt public de procéder par appel d'offres; ou lorsqu'il n'y a qu'une seule personne qui est capable de s'acquitter du contrat et, exemple typique, ce ne serait pas dans le domaine de la construction, mais dans la fourniture d'autres services ou la réparation et la remise en état de certains types de moteurs alors que seul le fabricant de ce moteur peut faire le travail.

[Text]

So there are four specific conditions in the government contract regulations that permit the department to waive the requirements for tendering.

Mr. Neil: I have a question for Mr. Mackay. He indicated that in these "fourteeners", a number of them at least, the negotiations had started prior to any guidelines having come into existence. Did I understand you correctly?

Mr. Mackay: Yes. Mr. Wilson answered that question by saying he is probably more familiar than I am in some of these because they go back for some period of time in the sense that projects had already started for which they were doing the consulting work, remembering there are two or three phases sometimes to a project like the design phase and the supervisory phase of the project.

In some cases we went back after the consultants had been selected through the old process and then asked Treasury Board to approve the same consultant for the supervisory process of the project—we did not want to change consultants from one phase to the second phase. And so some of those, as Mr. Wilson pointed out, happened to fall into that category.

I am not sure I know which ones . . .

Mr. Neil: I can understand that, but perhaps you could tell us, not today but when you come back again, which of these contract fall within that area.

Mr. A.D. Wilson: I wonder, Mr. Chairman, if I could try to shed some light on it at the moment, and it may suffice.

In the case that Mr. Anguish has picked up, the \$1.5 million case, this was for a project in our western region. An element of the process that has not yet been mentioned is that when we engage design services we do not necessarily engage the consultants through a single contract. We often split the contract into the various development stages of the project; that is we may award a commission, for example, for preliminary design with a limited commitment to take the documents to the preliminary design stage. We then may amend that contract later on by agreement with the Treasury Board for our subsequent stage. This gives us control in case the project itself is cancelled, and it means that we would not be stuck with a contract obligation for a full fee service if we only finish up using a partial service of the consultant.

So it is a protective device that is introduced, indeed with the consent and, to a degree, under the direction of the Treasury Board.

In the case in point of that particular contract, in June of 1982 a partial contract was entered into with the consultant. During that particular period of hiatus, we were probably also at that time changing ministers and trying to introduce the changes to comply with the Treasury Board—the minister is taking a little time to settle in and: I cannot deal with that today, let me think about this a little longer—all the time a

[Translation]

Il y a donc quatre conditions précises dans les règlements du gouvernement touchant des contrats qui permettent au ministère de passer à l'exigence des appels d'offres.

M. Neil: J'ai une question pour M. Mackay. Il a dit que pour ces 14 cas, du moins pour un certain nombre d'entre eux, les négociations avaient débuté avant l'établissement de toute ligne directrice. Ais-je bien compris?

M. Mackay: En effet. M. Wilson a répondu à cette question en disant qu'il est probablement plus au courant que moi de certains de ces cas qui remontent loin dans le temps et pour lesquels un travail de consultation était déjà en marche. Il faut se rappeler qu'il y a parfois deux ou trois étapes d'un projet, comme l'étape de la conception et de la supervision du projet.

Dans certains cas où les experts-conseils ont été choisis selon l'ancien processus, nous avons demandé au Conseil du trésor d'approuver les mêmes experts-conseils pour la supervision du projet . . . Nous voulions avoir les mêmes experts-conseils pour la première phase et la deuxième phase du projet. Et, comme M. Wilson l'a souligné, certains d'entre eux tombaient dans cette catégorie.

Je ne suis pas sûr desquels il s'agit . . .

M. Neil: Je comprends cela, mais vous pourriez peut-être nous dire, pas immédiatement mais lorsque vous reviendrez, lesquels parmi ces contrats sont dans cette catégorie.

M. A.D. Wilson: Monsieur le président, puis-je essayer de jeter un peu de lumière sur la question pour l'instant et peut-être que ce sera suffisant.

Dans le cas de 1,5 millions relevés par M. Anguish, il s'agissait d'un projet pour notre région de l'Ouest. Un aspect du processus qu'on n'a pas encore mentionné c'est que lorsque nous retenons les services de concepteurs, nous n'embauchons pas nécessairement les experts-conseils en vertu d'un seul contrat. Très souvent le contrat est fractionné entre les diverses étapes de développement du projet; c'est-à-dire, par exemple, que nous pouvons accorder un contrat pour la conception préliminaire ce qui est un engagement limité de préparer des documents pour cette étape de la conception préliminaire. Ensuite, sur l'accord du Conseil du trésor, nous modifions ce contrat par la suite pour l'étape ultérieure. Cela nous protège en cas d'annulation du projet et cela signifie que nous ne pouvons pas être lié par une obligation contractuelle pour de pleins honoraires de service si en fin de compte nous n'utilisons qu'une partie des services de l'expert-conseil.

En fait, c'est donc une mesure de protection qui est introduite dans une certaine mesure sous la conduite du Conseil du trésor.

Pour ce qui est du contrat en question, en juin 1982 un contrat partiel fut passé avec l'expert-conseil. Pendant cette période de transition, nous changeons également probablement de ministre et nous essayions d'introduire des changements pour nous conformer aux exigences du Conseil du trésor . . . Le ministre prend un certain temps à s'installer et dit qu'il ne peut pas s'en occuper tout de suite, qu'il doit y réfléchir un peu plus

[*Texte*]

project has to be delivered, and 14 of these probably backed up.

What we did in this case is we went back to the Treasury Board and said: We have already had this consultant do the preliminary work on the project, now without competition we want to use him on the rest of the project. If we had had to comply to the letter of the regulation in this type of an instance, we would have had to abandon that architect's work for which he holds copyright and start the project again with a competitive proposal using new consultants and perhaps losing six or seven months' progress in delivering the job.

The Chairman: What was the project, by the way?

Mr. A.D. Wilson: I do not know the name of the project. We have the name of the consultants, and you have that. I would imagine that it would be a penitentiary project in the western region, but I would have to verify that.

The Chairman: Mr. Gilchrist, and I would like to wrap up with one last . . .

Mr. A.D. Wilson: I would like to raise another point of clarification on the question that you asked Dr. Meyboom to verify on the rejection by the Treasury Board.

• 1635

My understanding of the question is this: Since Public Works has introduced the process of competitive tendering, has the Treasury Board rejected any consultant nominations? Am I clear? Is that the question?

Mr. Anguish: That was my question.

Mr. A.D. Wilson: Then I believe Dr. Meyboom may want to change his answers.

Dr. Meyboom: Yes. I misunderstood that. I thought it was had we ever turned down proposals for architects and engineers, and my answer to that was yes—but not since the department has been in compliance with the Treasury Board regulations, sir.

Mr. Anguish: As the Department of Public Works just pointed out, since the threshold has been there, when they have to prepare a special Treasury Board submission because they have gone beyond the now \$100,000 threshold, the \$30,000 threshold before, has Treasury Board ever rejected one of those Treasury Board submissions?

Dr. Meyboom: With permission, Mr. Chairman, two gentlemen are saying two different things. Mr. Anguish is saying, Since the introduction of the \$100,000 threshold, and the Department of Public Works is saying since the department has started to obey the threshold. Since the \$100,000 . . .

Mr. Anguish: That is not right, because since they have started to obey the threshold there would be no need for these extra submissions coming into Treasury Board.

Dr. Meyboom: No, that is not true, because still the authority of the Minister does not exceed \$100,000, so it would

[*Traduction*]

longtemps . . . Pendant tout ce temps là le projet attend et il y en a probablement 14 qui ont été retardés.

Dans ce cas-là, ce que nous avons fait c'est que nous sommes retournés au Conseil du Trésor en disant: nous avons déjà fait appel à cet expert-conseil pour effectuer le travail préliminaire sur ce projet et nous voulons retenir ses services pour le reste du projet sans solliciter d'autres soumissions. Dans ce genre de situation, si il nous avait fallu respecter les règlements à la lettre, nous n'aurions pas pu utiliser les plans de l'architecte sur lequel il détient des droits d'auteur et nous aurions dû reprendre le projet en demandant à nouveau des propositions faisant appel à de nouveaux experts-conseils ce qui se serait peut-être traduit par un retard de 6 ou 7 mois pour l'achèvement du travail.

Le président: En fait, quel était ce projet?

Mr. A.D. Wilson : J'en ignore le nom. Nous avons le nom des experts-conseils et vous l'avez également. Je pense qu'il s'agit d'un projet de pénitenciers dans la région de l'Ouest, mais je devrais le vérifier.

Le président: Mr. Gilchrist et moi-même aimerions terminer par une dernière . . .

Mr. A.D. Wilson : J'aimerais des éclaircissements sur la demande faite au Dr. Meyboom de vérifier les cas refusés par le Conseil du Trésor.

Voici comment je comprends la chose: depuis que le Conseil du Trésor a introduit le processus de soumissions concurrentielles, le Conseil du Trésor a-t-il refusé tout expert-conseil choisi? Est-ce que c'est clair? Est-ce bien là la question?

Mr. Anguish: C'est la question que je posais.

Mr. A.D. Wilson : Alors je pense que le docteur Mayboom voudra peut-être rectifier sa réponse.

Mr. Meyboom: En effet. J'avais mal compris cela. Je pensais que la question était est-ce que des noms d'architectes et d'ingénieurs proposés avaient déjà été refusés et ma réponse avait été oui . . . mais pas depuis que le Ministère se conforme au Règlement du Conseil du Trésor.

Mr. Anguish: Comme viennent de le souligner les représentants des Travaux publics, depuis l'établissement du seuil limite, lorsqu'ils doivent préparer une soumission spéciale au Conseil du Trésor parce qu'ils ont dépassé le seuil actuel de 100,000\$ ou l'ancien seuil de 30,000\$ le Conseil du Trésor a-t-il jamais refusé l'une de ces soumissions?

Mr. Meyboom: Monsieur le président, ces deux messieurs disent deux choses différentes. Vous dites depuis l'introduction du seuil de 100,000\$ et le ministère des Travaux publics dit depuis que le Ministère a commencé à respecter ce seuil. Depuis les 100,000\$. . .

Mr. Anguish: C'est faux, car depuis qu'ils ont commencé à se conformer à ce seuil il n'y aurait aucune nécessité de présenter des demandes additionnelles au Conseil du Trésor.

Mr. Meyboom: Non, c'est faux, car l'autorité du ministre ne dépasse pas 100,000\$, et il sera donc toujours nécessaire de

[Text]

have to come in with a properly selected, on the basis of competition, proposal, and none of those have been turned down. Since the department started to follow these procedures, none of them have been turned down. But before that . . .

The Chairman: . . . comply with the competitive process . . .

Dr. Meyboom: None of them have been turned down.

The Chairman: But what about the ones where they did not comply with the competitive process?

Dr. Meyboom: Some of those have been returned to the department, sir.

The Chairman: Some.

Dr. Meyboom: Some.

The Chairman: What percentage?

Dr. Meyboom: A small percentage.

The Chairman: Thank you.

Mr. A.D. Wilson: Mr. Chairman, I have the answer to the other question. The project that Mr. Anguish has been referring to is indeed a new project for the office laboratory and support facilities at the Animal Diseases Research Institute, Lethbridge, Alberta.

The Chairman: Thank you.

Mr. Gilchrist.

Mr. Gilchrist: Mr. Chairman, I have been sitting here for over an hour trying to hear some words that would answer the original questions, and I have not heard them yet. I have heard that emergencies would allow this procedure, as outlined by the Auditor General, that would permit some exceptions. This has no evidence of urgency, according to the Auditor General: The estimated expenditure is not over \$100,000? This was over \$100,000. It was not in the public interest to tender? Clearly this was, because it was tendered. Only one person was able to perform? That does not apply here either. All I hear is a sort of argument, such that: we were driving down the highway above the speed limit; we did not like the speed limit, we raised the speed limit. Now we are trying to ask you to explain to the traffic cop why you exceeded the limit arbitrarily. I have not heard that explanation. I see 14 examples that exceeded the limit, as outlined here by the Auditor General, and I have heard no explanations in answer to the chairman's original questions as to how we ensure that the integrity of the system is being observed. It is not answered yet—not answered yet. I would like to know what sanctions are available against people who break the law in this regard, and I have not heard the answer to that yet. Perhaps you would answer those two specific questions.

Mr. Mackay: As a member of Public Works, I suppose it would be quite difficult for me to know what sanctions are available, but I did try to explain earlier that we were in dialogue with the Treasury Board, our Minister was in dialogue with his counterpart, the President of the Treasury

[Translation]

soumettre une proposition avec le nom d'un expert-conseil choisi selon le processus de la concurrence et aucune de ces propositions n'a jamais été refusée. Depuis que le Ministère se conforme à ces procédures, aucune des demandes n'a été refusée. Mais avant cela . . .

Le président: . . . se conforme au processus concurrentiel . . .

M. Meyboom: Aucune de ces demandes n'a été refusée.

Le président: Qu'en est-il de celles où ils ne se conformaient pas au processus concurrentiel?

M. Meyboom: Certaines de ces demandes ont été retournées au Ministère, monsieur.

Le président: Certaines.

M. Meyboom: Certaines.

Le président: Quel pourcentage?

M. Meyboom: Un petit pourcentage.

Le président: Merci.

M. A.D. Wilson: Monsieur le président, j'ai la réponse à l'autre question. Le projet auquel M. Anguish a fait allusion est un nouveau projet pour le bureau de laboratoire et des installations de soutien à l'Institut de recherche de pathologie animale de Lethbridge Alberta.

Le président: Merci.

Monsieur Gilchrist.

M. Gilchrist: Monsieur le président, voilà une heure que j'attends la réponse à la question originale et je ne l'ai pas encore entendue. On m'a dit que cette procédure était permise en cas d'urgence, comme l'a décrit le vérificateur général, dans ce cas-là les exceptions seraient permises. Selon le vérificateur général il n'y a aucune évidence d'urgence: la dépense prévue ne dépasse pas 100,000\$. Cette dépense excelle 100,000\$. L'appel d'offres n'était pas dans l'intérêt public: il est clair que c'était le cas, car il y a eu appel d'offres. Une seule personne est en mesure d'effectuer le travail. Cette condition ne s'applique pas non plus. Tout ce que j'entends c'est un genre d'argument dans le genre: nous roulions au-delà de la limite de vitesse permise, nous n'aimions pas la limite alors nous l'avons augmentée. Maintenant nous essayons de vous demander d'expliquer aux policiers pourquoi vous avez arbitrairement dépassé la limite. Je n'ai pas encore entendu d'explication. Je vois qu'il y a 14 cas d'espèces, tels que décrit par le vérificateur général et je n'ai encore entendu aucune explication en réponse aux questions originales du président sur la façon dont nous pouvons nous assurer que l'on respecte l'intégrité du système. On n'a pas encore répondu à ces questions. Je voudrais savoir quelles sont les sanctions qui peuvent être prises contre ceux qui brisent la loi de cette façon et je n'ai pas encore entendu de réponse non plus. Vous pourriez peut-être répondre à ces deux questions précises.

M. MacKay: En tant que représentant des Travaux publics il me serait difficile de savoir exactement quelles sanctions existent, mais j'ai essayé d'expliquer tout à l'heure que nous discutons avec le Conseil du Trésor. Notre ministre discutait avec son vis-à-vis, le président du Conseil du Trésor au sujet de

[Texte]

Board, with respect to the threshold. During that period of time, which was protracted over a couple of years, also because of a change of Ministers, which was another reason for some of the delay associated with this, it was finally agreed by the current Minister that we would apply the \$100,000 threshold, which we did back last May, about a year ago.

Mr. Gilchrist: The current Minister decided that he could change the rules and raise it to \$100,000.

Mr. Mackay: No, excuse me, the President of the Treasury Board said that he was not prepared to raise the threshold beyond \$100,000 and that we were to comply with the \$100,000.

Mr. Gilchrist: How does that answer these 14 projects, even at \$100,000?

Mr. Mackay: I was trying to explain earlier that the 14 projects were similar to hundreds of projects that we had done in the past precisely on the same basis as these 14 projects.

Mr. Gilchrist: How do hundreds of violations of the previous speed limit justify these 14?

Mr. Mackay: Because in 1978 or 1979—I think it was 1979—the Ministers of Treasury Board indicated that we would, in fact, have to follow the competitive process. So, prior to 1979, we were not following the competitive process.

• 1640

The Chairman: What date was that?

Mr. Mackay: I think that was August 1979.

The Chairman: Thank you.

Mr. Mackay: So subsequent to August 1979 is the germane timing, and it is from August 1979 that we did not follow the process until May of last year.

The Chairman: Have you anything else?

Mr. Gilchrist: I might ask one ancillary question here, considering the Auditor General has pointed out that there is a great deal more office space available. You might want to argue under what conditions.

I would like to ask you a general question: Considering the changing nature of office space today and the fact that a person can now operate very satisfactorily out of what used to be an area of four square metres or whatever a standard office is, considering how much space the government has all over this country, do you see any need to build any more office space anywhere, at any time?

The Chairman: With all due respect, I would like to keep to the subject we are discussing, Gord, if we could, which is consultants. Tomorrow we are going to go back to that.

Mr. Gilchrist: I defer to your superior wisdom, Mr. Chairman.

[Traduction]

la limite. Pendant cette période qui s'est étendue sur quelques années, il y a eu aussi le changement de ministre, ce qui est une autre raison pour le retard sur cette question, le ministre actuel a finalement accepté que nous devrions appliquer la limite de 100,000\$, ce que nous avons fait en mai dernier, il y a environ un an.

M. Gilchrist: Le ministre actuel a décidé qu'il pouvait modifier les règles et porter la limite à 100,000\$?

M. MacKay: Non, je m'excuse, le président du Conseil du Trésor a dit qu'il n'était pas prêt à augmenter la limite au-delà de 100,000\$ et que nous devions nous conformer à la limite de 100,000\$.

M. Gilchrist: Comment cela répond-il à la question concernant ces 14 projets, même à 100,000\$?

M. MacKay: J'essayais d'expliquer que ces 14 projets sont identiques à des centaines de projets que nous avons eus par le passé et effectués précisément dans les mêmes conditions que ceux-là.

M. Gilchrist: Comment des centaines d'infractions précédentes à la limite de vitesse peuvent-elles justifier ces 14-là.

M. Mackay: Parce qu'en 1978 ou 1979... je pense que c'était en 1979... les ministres du Conseil du Trésor nous ont dit que nous devrions en fait nous conformer au processus concurrentiel. Donc, avant 1979, nous ne suivions pas de processus concurrentiel.

Le président: C'était à quelle date?

M. Mackay: Je pense que c'était en août 1979.

Le président: Merci.

M. Mackay: Donc la période en question commence en août 1979 et c'est à partir de ce moment-là jusqu'en mai dernier que nous n'avons pas suivi la procédure.

Le président: Y a-t-il autre chose?

M. Gilchrist: J'aurais une question connexe, étant donné que le Vérificateur général a dit qu'il y a beaucoup plus d'espace à bureaux de libre. Vous voudrez peut-être répliquer en disant sous quelles conditions ces espaces sont disponibles.

J'aimerais vous poser une question générale. Étant donné la nature changeante de l'espace à bureaux aujourd'hui et le fait qu'une personne peut maintenant fonctionner de façon très satisfaisante dans un espace d'autrefois mesurant quatre mètres carrés ou quelle que soit la dimension standard d'un bureau, compte tenu de la quantité d'espace à bureaux que le gouvernement a partout au pays, selon vous, est-il nécessaire de construire plus d'espace à bureaux où que ce soit, à quelque moment que ce soit?

Le président: Sans vouloir vous offenser, Gord, je voudrais, que dans la mesure du possible, l'on s'en tienne au sujet de la discussion soit les experts-conseils. Demain, nous reviendrons à l'autre sujet.

M. Gilchrist: Monsieur le président, je m'incline devant votre grande sagesse.

[Text]

The Chairman: I am not sure it is superior wisdom. I think we are on a train of thought and a subject for discussion and I think we should probably keep to that, if we may. But tomorrow that is a very pertinent question.

Mr. Neil.

Mr. Neil: I have just one final comment, Mr. Mackay. In responding to some of my questions, you indicated that the reason you did not comply with the \$100,000 threshold was that some of the people you were dealing with you had been dealing with previously in other preliminary stages. I am wondering why you did not indicate that in your response. Your response simply says:

The department experienced difficulty in following the approval procedure because of the number of projects that were involved and the resulting delays which would be encountered in responding to client-department requests.

You made no comment in your response to the fact that these were continuing contracts or stages of contracts. I am wondering if you can respond to that question.

Mr. Mackay: I think we did supply to the committee earlier a detailed analysis of a somewhat more comprehensive answer than you are referring to there, Mr. Neil, as I recall. I think what we said is that we agree with the Auditor General's observations and that they are factually correct.

Mr. Neil: Yes, you did. That is right; you said that. I was just reading your position . . .

Mr. Mackay: I think we were perhaps trying to explain to the committee through that process, although it is somewhat condensed in its version, some of the remarks I made earlier with respect to the delays the proposal call process entails, both at the consultant level and our level. Hence the reason we are trying to get the plateau up much higher, which we were unsuccessful in doing with the Treasury Board.

Mr. Neil: But Mr. Meyboom feels the \$100,000 threshold is okay, and he indicated that the people he had been talking to in the industry feel \$100,000 is okay. But you do not feel it is okay, is this correct? You think it should be higher than that.

Mr. Mackay: I think it should be higher.

Mr. Neil: You have made these recommendations to the Minister, have you, and to Treasury Board?

Mr. Mackay: Yes, we have, and that has been one of the problems of the delay for which I will take responsibility.

The Chairman: Are there further wrap-up questions?

Mr. Angus: I would like to go back to Dr. Meyboom for a moment.

The Chairman: Go ahead.

Mr. Angus: I am a little confused about the rejection or approval from Treasury Board to the proposals that come in, so I would like to go through it step by step, if we could.

[Translation]

Le président: Je ne suis pas sûr d'être si sage. Je pense que nous sommes sur un sujet en discussion et, à mon avis, nous devrions probablement nous y limiter dans la mesure du possible. Mais c'est une question très pertinente pour demain.

M. Neil.

M. Neil: Je veux juste faire un dernier commentaire, monsieur Mackay. En réponse à certaines de mes questions, vous avez dit que la raison pour laquelle vous n'aviez pas respecté la limite de 100,000\$ c'est que certaines des personnes avec qui vous faisiez affaire avaient déjà participé à d'autres étapes préliminaires. Je me demande pourquoi vous ne l'avez pas mentionné dans votre réponse. Vous répondez:

Le ministère a eu des difficultés à se conformer à la procédure autorisée à cause du nombre de projets visés et des retards inhérents que l'on aurait connus en répondant aux demandes des ministères clients.

Votre réponse ne fait pas état du fait qu'il s'agit-là de la continuation de contrats ou des étapes de contrats. Pouvez-vous répondre à cette question.

M. Mackay: Monsieur Neil, si je me souviens bien, je pense que nous avons fourni tout à l'heure au Comité une analyse détaillée d'une réponse plus complète que celle à laquelle vous faites allusion. Je pense que nous avons dit que nous étions d'accord sur les commentaires du Vérificateur général et que les faits sont exacts.

M. Neil: En effet, vous l'avez dit. Il est vrai que vous avez dit cela. Je ne fais que lire votre position . . .

M. Mackay: Je pense que par ce processus quoi qu'il s'agisse d'une version condensée, nous essayons d'expliquer au Comité certains commentaires que j'ai faits tout à l'heure au sujet des retards inhérents à la procédure de demandes de proposition, tant au niveau des experts-conseils qu'au nôtre. C'est pour cette raison que nous essayons d'obtenir une limite beaucoup plus élevée, ce dont nous n'avons pas réussi à convaincre le Conseil du trésor.

M. Neil: Mais selon M. Meyboom la limite de 100,000\$ est suffisante et il a dit qu'après consultations, les gens de l'industrie semblent d'accord. Mais selon vous c'est insuffisant, n'est-ce pas? Vous pensez que la limite devrait être plus élevée?

M. Mackay: Je pense qu'elle devrait l'être.

M. Neil: Vous en avez fait la recommandation au ministre et au Conseil du Trésor, n'est-ce pas?

M. Mackay: En effet et c'est l'une des raisons des retards dont j'accepte la responsabilité.

Le président: Y a-t-il d'autres questions sans réponse?

M. Angus: Je voudrais revenir au Dr. Meyboom un instant.

Le président: Allez-y.

M. Angus: Je n'ai pas très bien compris le refus ou l'acceptation par le Conseil du Trésor des propositions soumises, alors j'aimerais que nous reprenions la chose étape par étape, si possible.

[Texte]

First, when the Department of Public Works wishes to enter into a contract with a consulting company and it is below \$100,000... therefore, they do not have to open it to competition... before they can sign the final agreement with that consulting firm, do they have to come to Treasury Board for approval?

Dr. Meyboom: No, sir, because the Minister of Public Works has the authority to engage architects and engineers up to \$100,000. So he can commit the Crown up to \$100,000. Below \$100,000, the department does not have to follow the competitive process, and in order to engage the consultant the department does not have come to Treasury Board.

Mr. Anguish: But in any instance when they go beyond the \$100,000 contract, as in this case with consulting firms, they have to get Treasury Board approval, whether it is open to competition or they do it by invitation.

• 1645

Dr. Meyboom: The Minister has one more authority, and that is for \$400,000. He can commit the Crown for up to \$400,000 in a contract if the construction project has received Treasury Board approval. So that is another authority he has. If the contract exceeds \$400,000, or if you are dealing with a project for which there is no Treasury Board approval, then the Minister has to seek Treasury Board approval.

Mr. Anguish: So in a case where any of these 14, or ones like them, where the Department of Public Works has exceeded the \$100,000 threshold, or before that the \$30,000 threshold—where they exceed the threshold, they have to submit to Treasury Board a proposal, and Treasury Board either accepts or rejects that proposal.

Dr. Meyboom: It is important, I think, to explain, Mr. Chairman, that the observation by the Auditor General is not that the Minister of Public Works has ever exceeded his authority. The observation of the Auditor General is that the department did not follow the competitive procedures in those instances where they should have followed the competitive procedures. That is the issue. The issue is not that the Minister of Public Works signed contracts for which he had no authority. The issue is that the Department of Public Works came to the Treasury Board with a proposal for a consultant which had not been selected according to the competitive process that I outlined earlier. That is the issue.

Mr. Anguish: I do not question you on that.

Dr. Meyboom: Any of those proposals that have been listed, for your information—they are all proposals where the individual consultant should have been selected on the basis of competition and that was not done.

Mr. Anguish: Okay. In cases such as we are talking about here, and such as you have just described to me, have there ever been any instances where that type of a Treasury Board proposal has come from the Department of Public Works and Treasury Board has turned it down?

[Traduction]

D'abord, lorsque le ministère des Travaux publics désire passer un contrat avec une firme d'experts-consults et que ce contrat ne dépasse pas 100,000\$... Donc ils ne sont pas obligés de demander d'appels d'offres... Avant de signer l'entente finale avec cette firme d'experts-consults, le ministère doit demander l'autorisation du Conseil du Trésor?

M. Meyboom: Non monsieur, car le ministre des Travaux publics a le pouvoir d'embaucher des architectes et des ingénieurs jusqu'à concurrence de 100,000\$. Il peut donc engager la Couronne jusqu'à 100,000\$. En-dessous de 100,000\$ le ministère n'a pas à suivre la procédure concurrentielle pour l'embauche d'experts-consults ni à s'adresser au Conseil du Trésor.

M. Anguish: De toute façon lorsqu'il dépasse la limite de 100,000\$, comme dans ce cas-ci avec la firme d'experts-consults, le ministère doit obtenir l'approbation du Conseil du Trésor, qu'il s'agisse d'appel d'offres ou d'invitation.

M. Meyboom: Le ministre a également une autorisation de dépenses qui s'élève à 400,000\$. Il peut engager des dépenses par contrat jusqu'à concurrence de 400,000\$ si le projet de construction a reçu l'approbation du Conseil du Trésor. Voilà une autre autorisation de dépenses qu'on lui a accordée. Si le contrat dépasse 400,000\$, ou s'il s'agit d'un projet qui n'a pas été approuvé par le Conseil du Trésor, à ce moment-là, le ministre doit demander l'autorisation de celui-ci.

M. Anguish: Donc, dans le cas d'un contrat comme n'importe lequel de ces 14, où le ministère des Travaux publics a dépassé le seuil de 100,000\$ ou, auparavant de 30,000\$, il doit faire une soumission au Conseil du Trésor que ce dernier est libre d'accepter ou de rejeter.

M. Meyboom: Je pense qu'il est important d'expliquer, monsieur le président, que le Vérificateur général ne prétend pas que le ministre des Travaux publics aurait dépassé le niveau de dépenses qui lui est autorisé. Le Vérificateur général a contesté que le ministre n'a pas suivi la procédure appropriée dans certains cas, c'est-à-dire qu'il n'y a pas eu d'offres lorsqu'il aurait dû y en avoir. Voilà de quoi il s'agit. On ne reproche pas au ministre des Travaux publics d'avoir signé des contrats sans en avoir l'autorisation. On reproche au Ministère des travaux publics d'avoir proposé au Conseil du Trésor d'engager un expert-consult qui n'avait pas été choisi selon les procédures que je vous ai expliquées tout à l'heure. Voilà de quoi il s'agit.

M. Anguish: Je n'en doute pas.

M. Meyboom: Pour votre gouverne, les propositions qui figurent sur la liste sont toutes des propositions où il aurait fallu choisir l'expert-consult à la suite d'un appel d'offres, alors que cela n'a pas été fait.

M. Anguish: D'accord. Est-il déjà arrivé, dans des cas comme ceux que vous venez de nous décrire que le ministère des Travaux publics ait rejeté une proposition présentée au Conseil du Trésor?

[Text]

Dr. Meyboom: Yes, sir.

Mr. Anguish: Okay, thank you. That clarifies that for me.

Another area I would like some clarification on is you talked about four exemptions. Just in summary, those exemptions were first, urgency; second, did not exceed the threshold; third, not in the public interest; and fourth, no one else could do the work that needed to be done. These exemptions happen or are in effect when the Department of Public Works wishes to award a contract that exceeds the \$100,000 but does not wish to tender. Is that correct?

Dr. Meyboom: That would be the ideal case; in other words, if the department could tell the Treasury Board that it did not go for tender on this particular proposal because it was a matter of extreme urgency or because it was not in the public interest. The issue is, however, that the department was not able to advise Treasury Board under which one of these exemptions the selection was made.

Mr. Anguish: The one exemption in this case—they break a standard practice, because the second exemption you mentioned does not exceed the threshold. They have consistently, over the years the threshold was in place, broken it.

Dr. Meyboom: That is true. But it could still be that any one of the other exemptions had applied. The fact of the matter was that it did not.

Mr. Anguish: So only one of those four exemptions have to apply.

Dr. Meyboom: Yes, sir. So it is a matter of urgency, or the project falls below \$100,000, or it is not in the national interest to compete, or only one company can do the work. It is or, or, or.

Mr. Anguish: So it would be hard to determine in any particular instance what the exemption was. That is why you are saying you cannot discuss the particular cases, necessarily, because there could be a different reason for the exemption with each one of them.

Mr. Mackay: That is not what we are saying. What we are saying in essence is that this was a continuation of the previous process, where we did not in fact go out on competitive process, with competitive proposals. This was a carry-over of the numbers involved in the transition period, when we finally last year in fact did start to follow the Treasury Board directive on that.

Mr. Mackay: So in my opinion I do not think there were any exceptions you referred to that apply to this group, other than the fact that some of them had already been working on the project and we just wanted a continuation in a second or third phase of the project. We can tell you which ones those are once we check that.

[Translation]

M. Meyboom: Oui, monsieur.

M. Anguish: D'accord, merci. Cela clarifie la situation à ma satisfaction.

Un autre domaine où j'aurais besoin d'éclaircissements, concerne les quatre exceptions dont vous avez parlé. Pour résumer ce que vous avez dit, ces exceptions étaient fondées d'abord sur le caractère urgent du besoin; deuxièmement, le fait que le montant n'était pas au-delà du seuil; troisièmement, l'intérêt public; et quatrièmement que personne d'autre n'était capable d'exécuter le travail. Il y a des exceptions de ce genre lorsque le ministère des Travaux publics voudrait accorder un contrat qui dépasse le seuil de 100,000\$ sans faire un appel d'offres. Est-ce exact?

M. Meyboom: Oui, idéalement; autrement dit, si le ministre pouvait préciser au Conseil du Trésor qu'il ne fallait pas faire un appel d'offres pour une proposition particulière à cause du caractère urgent du besoin ou du fait que ce n'était pas dans l'intérêt du public. Cependant, en l'occurrence, le Ministère n'a pas pu préciser au Conseil du Trésor la raison pour laquelle une exemption était nécessaire.

M. Anguish: Mais l'exemption dans ce cas-ci—il s'agit de ne pas respecter une pratique courante, car la deuxième exemption que vous avez mentionnée concerne le fait de ne pas aller au-delà du seuil. Au cours des années, le ministère a dépassé régulièrement le seuil établi.

M. Meyboom: C'est exact. Mais l'une des autres exemptions aurait pu s'appliquer. En fait, ce n'était pas le cas.

M. Anguish: Donc, une seule des quatre exemptions suffirait.

M. Meyboom: Oui. Il faut qu'il s'agisse d'un besoin urgent, d'un projet dont le coût est inférieur à 100,000\$, ou d'une situation où ce ne serait pas dans l'intérêt national de faire un appel d'offres ou lorsqu'une seule compagnie peut faire le travail. Il faut que cela réponde à une de ces quatre conditions.

M. Anguish: Il serait donc assez difficile de déterminer lequel des cas d'exemption s'appliquait. C'est pourquoi vous prétendez ne pas pouvoir discuter des cas particuliers car il aurait pu s'agir d'une raison différente pour chacun des cas.

M. Mackay: Non, ce n'est pas cela la raison. Nous prétendons tout simplement que nous nous contentions de continuer la pratique déjà courante selon laquelle nous ne faisons pas toujours d'appel d'offres. Il s'agit de cas qui se sont produits pendant la période de transition où l'on changeait de procédure; mais l'année dernière nous avons effectivement commencé à suivre les directives du Conseil du Trésor.

M. Mackay: Donc, d'après moi, les exceptions ne s'appliquaient pas à ce groupe; il s'agissait simplement de projets qui étaient déjà en voie de réalisation et nous voulions les terminer. Nous pourrions vous dire de quel projet il s'agit une fois que nous aurons vérifié.

[Texte]

Mr. Anguish: The only question I would have left, Mr. Chairman, unless something else stimulates my interest or other members of the committee, is that I understand you are not breaking the threshold any longer. Have you put policies into place or mechanisms into place to ensure that from now on, from this point on, the Department of Public Works will no longer break the \$100,000 threshold?

Mr. Mackay: That is correct. On May 20 last year, we put out an internal directive with the process and the procedures outlined that we will comply with the requirements of Treasury Board policy on this issue. In fact, we have been applying it since that time.

The Chairman: Anything else?

Mr. Anguish: Could we hear from the Auditor General, if he has any wrap-up comments?

The Chairman: Do you have any wrap-up comments concerning what you have heard here today in the testimony?

Mr. Dye: Well I am pleased to see the department is now complying with the regulations which they consistently broke for many years. I think the Deputy Minister did make it clear that in any of these 14 cases you have been reviewing there were no—in any of the four criteria mentioned by Mr. Meyboom . . . none of them applied. I think that was clear in his testimony. I thought maybe you did not understand that for a while, but you did mention that point which I thought was the point I would have liked to intervene on earlier and did not.

The Chairman: Thank you very much. Any further questions on this particular subject matter?

I would like to ask members of the committee if they could come to the front after we adjourn the meeting. I have one quick item to deal with, sort of on a semi-steering committee basis.

Without any further ado, I will adjourn the meeting to the call of the Chair. Thank you very much.

[Traduction]

M. Anguish: La seule question que j'aimerais poser, monsieur le président, à moins que moi-même ou d'autres membres du Comité ne trouvent un autre sujet intéressant, concerne le fait que d'après ce qu'on m'a donné à entendre, vous respectez le seuil maintenant. Avez-vous établi des politiques ou des directives pour vous assurer que le ministère des Travaux publics ne va plus aller au-delà du seuil de 100,000\$?

M. Mackay: C'est exact: L'année dernière, nous avons publié une directive interne le 20 mai précisant la procédure à suivre pour respecter les conditions du Conseil du Trésor à cet égard. En fait, nous appliquons la directive depuis ce moment-là.

Le président: Y a-t-il autre chose?

M. Anguish: Peut-être que le Vérificateur général aurait des commentaires à faire avant de finir?

Le président: Avez-vous quelque chose à dire au sujet des témoignages que nous avons reçus aujourd'hui?

M. Dye: Eh bien, je suis heureux d'entendre que le ministère applique maintenant les règlements qu'il ne respectait pas depuis si longtemps. Je crois que le sous-ministre a précisé que dans les 14 cas que vous étudiez, aucun des quatre critères mentionnés par M. Meyboom ne s'appliquait. Je crois qu'il a clairement précisé dans son témoignage. Je croyais que vous ne l'aviez peut-être pas compris pendant un certain temps, mais vous avez fini par le mentionner. C'était le seul point que je voulais soulever au sujet des témoignages.

Le président: Merci beaucoup. Y a-t-il d'autres questions là-dessus?

J'aimerais demander aux membres du Comité de venir me parler une fois que j'aurai levé la séance. Il y a une petite question de procédure qui doit être réglée par le comité directeur.

Sans plus attendre, je vais lever la séance jusqu'à nouvelle convocation du président. Merci beaucoup.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES—TÉMOINS

WEDNESDAY, FEBRUARY 22, 1984

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

From the Department of Public Works:

Mr. J.A.H. Mackay, Deputy Minister;

Mr. A.D. Wilson, Assistant Deputy Minister, Operations.

From the Treasury Board of Canada:

Dr. P. Meyboom, Deputy Secretary, Administrative Policy
Branch.

LE MERCREDI 22 FÉVRIER 1984

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

Du ministère des Travaux publics:

M. J.A.H. Mackay, sous-ministre;

M. A.D. Wilson, sous-ministre adjoint, Opérations.

Du Conseil du Trésor du Canada:

M. P. Meyboom, sous-secrétaire, Direction de la politique
administrative.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 4

Thursday, February 23, 1984

Chairman: Doug Lewis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 4

Le jeudi 23 février 1984

Président: Doug Lewis

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Paragraphs 17.54 through 17.73 of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1983

CONCERNANT:

Paragraphes 17.54 à 17.73 inclusivement du Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1983

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the
Thirty-second Parliament, 1983-84

Deuxième session de la
trente-deuxième législature, 1983-1984

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Doug Lewis

Vice-Chairman: Norman Kelly

MEMBERS/MEMBRES

Perrin Beatty
Maurice Dupras
Alain Garant
Stan J. Hovdebo
Peter Lang
Al MacBain
Doug Neil
Aideen Nicholson—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: Doug Lewis

Vice-président: Norman Kelly

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish
Bill Clarke
Louis R. Desmarais
Ralph Ferguson
Gordon Gilchrist
Gaston Gourde
André Maltais
John M. Reid
Bill Wright
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, FEBRUARY 23, 1984

(7)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:40 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Doug Lewis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Anguish, Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Dupras, Lewis, Neil and Yanakis.

Alternate Member present: Mr. Gilchrist.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams, Mr. T.A. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General. *From the Department of Public Works:* Mr. J.A.H. Mackay, Deputy Minister; Mr. A.D. Wilson, Assistant Deputy Minister, Operations. *From the Treasury Board of Canada:* Dr. P. Meyboom, Deputy Secretary, Administrative Policy Branch. *From the Department of the Solicitor General of Canada:* Mr. T.D. Finn, Executive Director, Security Intelligence Transitional Group. *From the Department of Fisheries and Oceans:* Mr. F. Godbout, Assistant Deputy Minister, Finance and Administration.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' permanent and provisional Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1983 and, in particular, Chapter 17 relating to the Department of Public Works.

Messrs. Finn and Godbout made statements. The witnesses answered questions.

At 11:08 a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

AFTERNOON SITTING

(8)

The Standing Committee on Public Accounts met at 3:57 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Doug Lewis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Lewis and Neil.

Alternate Member present: Mr. Gilchrist.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams, Mr. T.A. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General. *From the Department of Public Works:* Mr. J.A.H. Mackay, Deputy Minister. *From the Harbourfront Corporation:* Mr. Frank Mills, Director, Planning and Development.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' permanent and provisional Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 23 FÉVRIER 1984

(7)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 9 h 40, sous la présidence de M. Doug Lewis (*président*).

Membres du Comité présents: MM. Anquish, Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Dupras, Lewis, Neil et Yanakis.

Substitut présent: M. Gilchrist.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T.A. Wileman.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général. *Du ministère des Travaux publics:* M. J.A.H. Mackay, sous-ministre; M. A.D. Wilson, sous-ministre adjoint, Opérations. *Du Conseil du Trésor du Canada:* M. P. Meyboom, sous-secrétaire, Direction de la politique administrative. *Du ministère du Solliciteur général du Canada:* M. T.D. Finn, directeur exécutif, Groupe de transition chargé des renseignements pour la sécurité. *Du ministère des Pêches et Océans:* M. F. Godbout, sous-ministre adjoint, Finances et administration.

Conformément à son ordre permanent contenu dans les Règlements permanents et provisoires de la Chambre des communes, le Comité entreprend l'étude du Rapport du Vérificateur général du Canada portant sur l'année financière qui s'est terminée le 31 mars 1983 et, notamment, le chapitre 17 concernant le ministère des Travaux publics.

MM. Finn et Godbout font des déclarations. Les témoins répondent aux questions.

A 11 h 08, le Comité suspend les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI

(8)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 15 h 57, sous la présidence de M. Doug Lewis (*président*).

Membres du Comité présents: MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Lewis et Neil.

Substitut présent: M. Gilchrist.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams, et T.A. Wileman.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général. *Du ministère des Travaux publics:* M. J.A.H. Mackay, sous-ministre. *De la Société Harbourfront:* M. Frank Mills, directeur, Planification et développement.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans les Règlements permanents et provisoires de la Chambre des communes, le Comité reprend l'examen du Rapport du Vérificateur général portant sur l'année financière qui s'est

March 31, 1983 and, in particular, paragraphs 17.61 through 17.65 relating to Harbourfront Corporation.

Mr. Dye and Mr. Mills made statements. The witnesses answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on January 26, 1984, the Chairman authorized that the following documents be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter to Chairman from the Deputy Secretary, Administrative Policy Branch, Treasury Board, dated February 22, 1984, together with a letter to the Deputy Minister of Public Works from the Deputy Secretary of the Treasury Board dated July 11, 1983 (*See Appendix "PUBL-1"*).

Letter to the Deputy Secretary, Administrative Policy Branch, Treasury Board, from the Deputy Minister of Public Works, dated November 17, 1983 (*See Appendix "PUBL-2"*).

It was agreed,—That the following documents be filed as Exhibits:

Memorandum to Regional Directors General, Department of Public Works from Assistant Deputy Minister, Operations, dated May 20, 1983, respecting procedures for competitive selection of consultants proposal competition (*See Exhibit "B"*).

Leased Accommodation Proposal Documents (Lease Tender Call No. 6) April, 1982, Project No. 82-2 (*See Exhibit "C"*).

Public Works Canada, National Vacant Space Report As At February 4, 1984 (*See Exhibit "D"*).

At 5:00 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

terminée le 31 mars 1983 et, notamment, les alinéas 17.61 à 17.65 concernant la Société Harbourfront.

MM. Dye et Mills font des déclarations. Les témoins répondent aux questions.

Conformément à une motion proposée par le Comité à sa séance du 26 janvier 1984, le président permet que les documents suivants figurent en annexe aux *Procès-verbaux et témoignages* de ce jour:

Lettre au président, que lui adressait le sous-ministre, Direction de la politique administrative, le 22 février 1984, ainsi qu'une lettre au sous-ministre des Travaux publics, que lui adressait le sous-ministre du Conseil du Trésor, le 11 juillet 1983 (*voir annexe «PUBL-1»*).

Lettre au sous-secrétaire, Direction de la politique administrative, que lui adressait le sous-ministre des Travaux publics, le 17 novembre 1983 (*Voir annexe «PUBL-2»*).

Il est convenu,—Que les documents suivants soient déposés à titre de pièces:

Note de service adressée aux directeurs régionaux, ministère des Travaux publics, par le sous-ministre adjoint, Opérations, le 20 mai 1983, concernant la procédure à suivre en ce qui concerne la sélection de conseillers par voie du concours projeté (*voir pièce «B»*).

Documents relatifs à la location projetée de locaux (*appel d'offres n° 6*) d'avril 1982, projet n° 82-2 (*voir pièce «C»*).

Rapport de Travaux publics Canada, concernant les locaux vacants au Canada en date du 4 février 1984 (*voir pièce «D»*).

A 17 heures, le Comité suspend les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Thursday, February 23, 1984

• 0940

The Chairman: We have a quorum. I would like to call the meeting to order.

In accordance with its permanent order of reference contained in the *Permanent and Provisional Standing Orders of the House of Commons*, the committee is resuming consideration of the *Report of the Auditor General of Canada* for the fiscal year ended March 31, 1983. Today we will continue to deal with Chapter 17, specifically—at the start anyway . . . paragraphs 17.54 to 17.56 relating to the Department of Public Works.

17.54. Department of Public Works—Failure to ensure fairness and economy in the spending of public funds in negotiating a lease agreement.

The Chairman: In this connection, we have invited representatives of the Department of the Solicitor General and the Department of Fisheries and Oceans to be present to discuss space requirements in the Centennial Towers.

We have here today from the Office of the Auditor General of Canada, Mr. Kenneth Dye and Mr. Shahid Minto, who is the Principal, Audit Operations Branch. From the Department of Public Works, we have Mr. J.A.H. Mackay, Deputy Minister; Mr. A.D. Wilson, Assistant Deputy Minister, Operations; Mr. Jacques Roy, Director General, Real Estate Services; and Mr. H.G. Richards, Director General, Finance. From the Treasury Board of Canada, we have Dr. P. Meyboom, Deputy Secretary, Administrative Policy Branch. From the Department of the Solicitor General, we have Mr. T.D. Finn, Executive Director, Security Intelligence Transitional Group. From the Department of Fisheries and Oceans, we have Mr. F. Godbout, Assistant Deputy Minister, Finance and Administration; and also Mr. R.W. Blakeney, Director, National Capital Region Headquarters Support Branch.

I would propose we start with Mr. Finn from the Solicitor General's office and ask Mr. Finn if he could give us some idea on a chronological basis as to the department's requirements for space, so we can tie that in with other testimony we have heard with respect to that requirement.

Mr. Finn.

Mr. T.D. Finn (Executive Director, Security Intelligence Transitional Group, Department of the Solicitor General): Thank you, Mr. Chairman and members of the committee.

Dr. Meyboom's letter to the chairman, dated February 22, 1984, accurately reflects one of the beginnings of the interest that the Security Intelligence Transitional Group in the Department of the Solicitor General expressed in obtaining accommodation for the headquarters facility of the yet-to-be-established Canadian Security Intelligence Service.

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le jeudi 23 février 1984

Le président: Je vois que nous avons le quorum et je déclare la séance ouverte.

Conformément à son ordre de renvoi permanent que prévoit le *Règlement permanent et provisoire de la Chambre des communes*, le Comité reprend l'examen du *Rapport du vérificateur général du Canada* pour l'année financière se terminant le 31 mars 1983. Aujourd'hui nous reprenons l'examen du chapitre 17, plus spécifiquement—du moins pour le début—des paragraphes 17.54 à 17.56 portant sur le ministère des Travaux publics.

17.54 Ministère des travaux publics—Absence de négociation d'un bail de façon à assurer l'utilisation juste et économique des deniers publics.

Le président: À cet égard, nous avons invité les représentants du ministère du Solliciteur général et du ministère des Pêches et Océans à venir discuter des besoins d'espace au *Centennial Towers*.

Nous avons aujourd'hui comme témoins, du Bureau du vérificateur général du Canada, M. Kenneth Dye, Vérificateur général; et M. Shahid Minto, directeur principal, Direction des opérations de vérification; du ministère des Travaux publics, M. J.A.H. Mackay, sous-ministre; M. A.D. Wilson, sous-ministre adjoint, Opérations; M. Jacques Roy, directeur général, Services de l'immobilier; et M. H.G. Richards, directeur général, Finance. Du Conseil du Trésor du Canada, nous avons M. P. Meyboom, sous-secrétaire, Direction de la politique administrative. Du ministère du Solliciteur général, nous avons M. T.D. Finn, directeur général, Groupe de transition chargé des renseignements pour la sécurité. Du ministère des Pêches et Océans, nous avons M. F. Godbout, sous-ministre adjoint, Finances et administration; et M. R.W. Blakeney, directeur, Direction de soutien de l'administration centrale, région de la capitale nationale.

Je propose que nous commençons par M. Finn du ministère du Solliciteur général, en lui demandant de nous donner un aperçu chronologique des besoins d'espace du ministère de sorte que nous puissions faire un lien avec les autres témoignages que nous avons entendus à ce sujet.

Monsieur Finn.

M. T.D. Finn (directeur général, Groupe de transition chargé des renseignements pour la sécurité, ministère du Solliciteur général): Merci, monsieur le président, et distingués membres du Comité.

La lettre adressée le 22 février 1984 par M. Meyboom au président représente l'une des premières manifestations de l'intérêt du groupe de transition chargé des renseignements pour la sécurité du ministère du Solliciteur général en matière d'installations pour l'administration centrale du Service

[Text]

Quite apparently, before the date of February 10, 1982, my predecessor, Mr. Gibson, and his colleagues, in examining a number of issues related to the development of the security service, identified a requirement for space in the National Capital Region to serve as a headquarters facility for the new organization. This was communicated to the Treasury Board—at what time I am not absolutely certain, and I have no documentation with me today to that effect—and this became a matter of interest and concern to Treasury Board officials and officials of the Department of the Public Works. The indication of need was expressed in the letter to the Department of Public Works of February 10, 1982, which is referred to in Dr. Meyboom's letter.

Between February 1982 and my appointment as executive director in September 1982, additional work was done within what we call the SITG, the SIT Group, on accommodation planning. At that time, you will recall, Mr. Chairman, the legislation had not yet been introduced in the House of Commons. That was not in fact done until May 18, 1983, when Bill C-157 was introduced. But between September 1982 and the introduction of the Bill, a great deal of work was done relative to accommodation on a national basis and with respect to the National Capital Region for headquarters facilities.

In the early spring of 1983, even before the introduction of Bill C-157, information was conveyed both to Treasury Board officials and to the Department of Public Works officials that there would be a space requirement for a headquarters facility for CSIS in the magnitude of 28,000-odd square metres of space. This information was conveyed to the Department of Public Works by my administrative planning director, Mr. MacIver, in May 1983, and as I understand it, Mr. Mackay put that information before the committee a couple of days ago.

Between the introduction of the Bill and the conclusion of the First Session of the 32nd Parliament later in the fall there was of course a good deal of interest in Bill C-157, and indeed during the course of the summer months a special committee of the Senate met and deliberated upon the subject-matter of Bill and indeed reported on November 3, 1983. The matter of accommodation in the minds of the SIT Group for a headquarters facility took on an added sense of importance and urgency with the introduction of Bill C-157. It was clear that the target we were operating on at that particular time was passage of Bill C-157 within the First Session and proclamation probably around the end of December 1983 or the beginning of January 1984. We know in retrospect that that did not happen and that the Bill to establish the new service is at this moment before Parliament at the second reading stage as Bill C-9; but for our planning purposes, and indeed in terms of meeting what had been set as targets for the proclamation of the establishment of

[Translation]

canadien de renseignement de sécurité qui n'est pas encore créé.

Indiscutablement, avant la date du 10 février 1982, mon prédécesseur, M. Gibson, et ses collègues avaient, en examinant un certain nombre de questions relatives à la mise sur pied du service de renseignement de sécurité, identifié un besoin d'espace à bureau dans la région de la capitale nationale pour les installations de l'administration centrale du nouvel organisme. Le Conseil du Trésor en fut informé... j'ignore à quel moment et je n'ai aucune documentation en main à ce sujet... et ce besoin est devenu une question d'intérêt et de préoccupation pour les fonctionnaires du Conseil du Trésor et ceux du ministère des Travaux publics. C'est dans une lettre envoyée au ministre des Travaux publics le 10 février 1982, laquelle fut citée dans la lettre de M. Meyboom, que ce besoin fut exprimé.

Entre février 1982 et ma nomination au poste de directeur général en septembre 1982, ce que nous appelons le G.T.C.R.S., le Groupe T.C.R.S., poursuivait ses efforts de planification en matière d'installations. Monsieur le président, vous vous souviendrez qu'à cette époque, la loi n'avait pas encore été déposée devant la Chambre des communes. En fait, ce n'est que le 18 mai 1983 que le bill C-157 fut déposé. Mais, entre septembre 1982 et le dépôt du projet de loi, énormément de travail fut fait pour trouver des installations sur le plan national et dans la région de la capitale nationale pour les bureaux de l'administration centrale.

Au début du printemps 1983, même avant le dépôt du projet de loi C-157, les fonctionnaires du Conseil du Trésor et du ministère des Travaux publics ont été informés que le S.C.R.S. aurait besoin d'une superficie de quelque 28,000 mètres carrés pour les bureaux de l'administration centrale. Cette information fut transmise au ministère des Travaux publics en mai 1983 par mon directeur de la planification administrative, M. MacIver, et je crois savoir que M. Mackay a déposé cette information devant le Comité il y a quelques jours.

Entre le dépôt du projet de loi et la fin de la première session du 32^e Parlement plus tard à l'automne, le projet de loi C-157 a suscité beaucoup d'intérêt à tel point que pendant les mois d'été, un comité spécial du Sénat s'est réuni pour examiner l'objet du projet de loi, dont il a rendu compte le 3 novembre 1983. Avec le dépôt du projet de loi C-157, la question de l'installation matérielle de l'administration centrale devint plus importante et plus urgente dans l'esprit des membres du groupe TCRS. À l'époque, il était clair que l'échéancier, dans le cadre duquel nous fonctionnions, était l'adoption du projet de loi C-157 pendant la première session et sa proclamation probablement vers la fin décembre 1983 ou le début janvier 1984. Nous savons maintenant qu'il n'en fut rien et que le projet de loi visant la création d'un nouveau service de renseignement en est actuellement à l'étape de la deuxième lecture devant le Parlement et qu'il s'agit maintenant du Bill C-19. Mais pour nos fins de planification et en fait pour atteindre les objectifs fixés pour la proclamation de la création

[Texte]

the organization, we were then working to a January 1, 1984 deadline.

That has now moved forward. During the course of the summer and the fall the date move into 1984, and at a point in time we were examining very carefully the possibility of April 1, 1984, the beginning of the new fiscal year. It looks as though that is not a date that can yet be met.

Having said that, from the point of view of accommodation planning, the sense of priority and urgency that we attached to this issue has not left us at all, and we continue to have the same sense of priority and urgency today as we did a year ago, and certainly in May and June and July of 1983.

The Chairman: Thank you.

There is a suggestion in the submission of Mr. Dye in his opening statement—it is more than a suggestion, and it may be because it was between Cabinet Ministers—but a suggestion that the specifics of what you wanted and required were not communicated to DPW in writing. Is that correct?

Mr. Finn: No, sir, it is not. There was a communication from Mr. MacIver, to whom I have referred, in May of 1983 to one of the officials in the Department of Public Works indicating a specific requirement which was then in an estimate form. I think the exact figure was 28,750 square metres of space for a headquarters facility.

The Chairman: In the response of Public Works Canada dated January 11 there is a reference on page 2 to the fact that intensive negotiations began with Campeau Corporation on April 15, 1983, as Centennial Towers was the only completed building capable of housing and providing special security space for CSIS headquarters in one location.

Mr. Finn: Yes.

The Chairman: That is a month before you put anything in writing?

Mr. Finn: Yes, sir, approximately a month.

The Chairman: There is a reference on page 2 of the Auditor General's response of May 5, 1983. There is a comment that the Solicitor General's department was merely expressing an interest in the building and that it had questions about its suitability for the security agency. Is that correct?

Mr. Finn: Yes, substantially. The difficulty that arose during the course of the early part of the spring and into May and indeed later on was that, while we had indicated in an estimate form, if I may put it that way, to the Department of Public Works and indeed to Treasury Board officials that we had certain space requirements, we had not at that point expressed a particular interest in a single building location in the National Capital Region. In fact, during the course of the winter of 1983, we had expressed a substantial and continuing interest in property on Kilborn Avenue known as >>the old seminary", as we came to refer to it, which was owned by the Archdiocese of Ottawa, and we were in the process with the Department of Public Works of undertaking discussions with

[Traduction]

du service, nous travaillions alors en fonction de la date limite du 1^{er} janvier 1984.

Cette date a maintenant été reportée. Au cours de l'été et de l'automne, la date fut reportée à 1984 et, à un moment donné, nous envisageions très sérieusement le 1^{er} avril 1984, c'est-à-dire le début de la nouvelle année financière, comme étant une possibilité. Toutefois, il semble qu'il ne soit pas possible de respecter cet échéancier.

Ceci dit, du point de vue de la planification de l'installation matérielle, nous avons toujours les mêmes sentiments de priorité et d'urgence qu'il y a un an et que nous avions certainement en mai, juin et juillet 1983.

Le président: Merci.

Dans cette déclaration liminaire, M. Dye laissait entendre... c'était plus fort que cela et c'est peut-être parce que cela s'est passé entre un ministre du Cabinet... que le ministère des Travaux publics n'avait pas été saisi du détail de ce que vous vouliez. Est-ce exact?

M. Finn: Non, monsieur. En mai 1983, il y eut une lettre de M. MacIver, dont j'ai fait état, adressée à l'un des fonctionnaires du ministère des Travaux publics et indiquant un besoin spécifique présenté alors sous forme estimative. Je pense que la superficie exacte pour l'administration centrale était de 28,750 mètres carrés.

Le président: La réponse des Travaux publics en date du 11 janvier indique, à la page 2 que des négociations intensives ont été engagées le 15 avril 1983 avec la Corporation Campeau étant donné que l'immeuble du Centenaire était le seul immeuble fini capable de loger en un seul endroit l'administration centrale du SCRS et de lui assurer l'espace spécial de sécurité.

M. Finn: En effet.

Le président: C'était un mois avant que vous ne mettiez quoi que ce soit par écrit.

M. Finn: En effet, monsieur, environ un mois.

Le président: Il en est question à la page 2 de la réponse du Vérificateur général en date du 5 mai 1983. On y lit que le ministère du Solliciteur général n'a fait qu'exprimer un intérêt dans l'immeuble et qu'il avait des doutes quant à la question de savoir s'il convenait au service de sécurité. N'est-ce pas?

M. Finn: Oui, essentiellement. Le problème qui survint au début du printemps et qui s'est prolongé jusqu'en mai, et en fait plus tard, c'est que nous avons certes informé le ministère des Travaux publics et en fait le Conseil du trésor, sous forme estimative si je puis dire, que nous avions certains besoins d'espace, mais à ce moment-là nous n'avons pas manifesté aucun intérêt particulier pour quelque immeuble que ce soit dans la région de la capitale nationale. En fait, au cours de l'hiver 1983, nous avons manifesté un grand intérêt pour une propriété de l'avenue Kilborn connue comme étant «le Vieux séminaire», comme nous l'appelions, propriété de l'Archidiocèse d'Ottawa. Le ministère des Travaux publics et nous-mêmes avions engagé des discussions avec l'Archidiocèse en vue de l'achat possible de ce site.

[Text]

the Archdiocese with a view to a possible purchase of that location.

• 0950

Mr. Neil: In the spring of 1983?

Mr. Finn: In the winter of 1983. At a point in time, and my recollection is that it was about March of 1983, it became obvious that that building on Kilborn was not going to be made available to us. The discussions with the Archdiocese were left in a state where, to put it quite bluntly, the asking price was far too much and, in discussions with Public Work, we decided that was not a viable option for us to pursue at that particular time.

I cannot tell you the exact date, but it became known to us and to me, that there was the possibility at a point in time of the Centennial Towers Building's becoming available. My recollection also is that at that particular time it was still under reconstruction. I used to pass it every day on my way to and from work, because we are just down the street. One of the issues which arose for us was whether the building was suitable, from both a security and a technical point of view, to house the headquarters facility in it. In that context, we did communicate in writing on May 5, 1983, to Public Works, and indicated that we had an interest in the building, but that we would naturally have to satisfy ourselves on the security and other technical requirements of the building, before we could say that, yes, this is the building we really ought to have.

Part of the difficulty also was that the space requirement's being fairly large, there were to our knowledge very few options within the National Capital Region, which would allow for the headquarters facility to be located in a single building.

Mr. Dupras: Mr. Chairman, on this very point, I would like to know—maybe it was tabled yesterday—whether we know what the occupancy rate was back in early 1983 for that kind of accommodation, available in downtown Ottawa?

Mr. Finn: I cannot speak from personal knowledge about that, sir. I frankly do not know.

The Chairman: When we get to Mr. Mackay, we can get back to that.

Mr. Dupras: All right.

Mr. J.A.H. Mackay (Deputy Minister, Department of Public Works): Mr. Chairman, I am sorry to be rude. I just wanted to correct one thing, if I might. I think the question asked concerned the date the Kilborn Avenue property was investigated, and I think the statement was late in 1983. Actually it was . . .

Mr. Finn: The winter of 1983—the early part.

Mr. Mackay: Okay, it was in the spring . . .

Mr. Finn: In the January through March-April period.

Mr. Mackay: It was the spring of 1983.

An hon. Member: The winter of 1982.

Mr. Mackay: The winter of 1982, sorry.

[Translation]

M. Neil: Au printemps de 1983?

M. Finn: Au cours de l'hiver 1983. À un moment donné, si je me souviens bien c'était aux environs de mars 1983, il est devenu évident que nous ne pourrions pas obtenir l'immeuble de l'avenue Kilborn. Les discussions avec l'Archidiocèse furent abandonnées car, le prix demandé était beaucoup trop élevé et, après discussion avec les Travaux publics, nous avons conclu que ce n'était pas là une option viable pour nous à ce moment-là.

Je ne peux pas vous donner la date exacte, mais nous avons appris qu'il était possible que l'immeuble du Centenaire soit disponible à un moment donné. Si je m'en souviens bien, à ce moment-là l'immeuble était toujours en cours de rénovation. Je passais devant tous les jours en me rendant au travail, car nos bureaux sont un peu plus loin dans la même rue. L'une des questions qui s'est posée était de savoir si l'immeuble convenait, tant du point de vue sécuritaire que technique, pour abriter l'administration centrale. Dans ce contexte, le 5 mai 1983 nous avons fait part par écrit aux Travaux publics de notre intérêt dans l'immeuble, mais en précisant qu'avant de dire que c'est vraiment l'immeuble qu'il nous faut, nous devrions nous assurer qu'il réponde aux exigences sécuritaires et techniques.

Une partie du problème réside également dans le fait que le besoin d'espace étant très important, il y avait à notre connaissance peu d'immeubles dans la région de la Capitale nationale permettant de loger sous un même toit l'administration centrale.

M. Dupras: Monsieur le président, à ce sujet, j'aimerais savoir . . . cela a peut-être été déposé hier . . . si nous savons quel était le taux d'occupation pour ce genre d'immeubles disponibles dans le centre-ville d'Ottawa, au début de 1983?

M. Finn: Monsieur, je n'en sais rien. Franchement, je l'ignore.

Le président: Nous pourrions y revenir lorsque nous arriverons à M. Mackay.

M. Dupras: Très bien.

M. J.A.H. Mackay (sous-ministre, ministère des Travaux publics): Monsieur le président, excusez ma rudesse. J'aimerais simplement rectifier une chose si vous me permettez. À propos de la date où l'on s'est enquis de la propriété de l'avenue Kilborn, je pense qu'il a été question de fin 1983. En fait, c'était . . .

M. Finn: Au cours de l'hiver 1983 . . . au début de l'hiver.

M. Mackay: Très bien, c'était au printemps . . .

M. Finn: De janvier jusqu'à mars-avril.

M. Mackay: C'était au printemps de 1983.

Une voix: L'hiver de 1982.

M. Mackay: Pardon, l'hiver de 1982.

[Texte]

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke: Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Finn, Mr. Mackay explained that there was a certain lead time required . . .

Mr. Finn: Yes.

Mr. Clarke:—and you have confirmed there was the expectation that this security agency would be a reality and that is why they signed up for this building. It was explained that this building was the only one suitable. Now, you have moved your target date from December-January of 1984, away down the road; we do not know where. Do you have a new place in sight now?

Mr. Finn: We have a couple of possibilities—but they are nothing more than that—which we are now examining very carefully. One is to relocate a portion of the RCMP from a building known as the Pickering Building, back into the headquarters facility and to take over that particular space on proclamation. I must confess that particular possibility has only arisen in the last ten days to two weeks, and we have not completed our security or technical assessment of that facility yet. That, frankly, is the one that seems to offer, at least on the face of it, the greatest possibilities at this moment in time. I must confess that when it was made known to us that the decision of Treasury Board had been to award, if I could put it that way, the Centennial Towers to Fisheries and Oceans, it certainly threw something of a curve into our own planning, on the assumption that the building would have been satisfactory from a security and technical point of view.

• 0955

But I tell you quite candidly that we do not have a firm fix at this moment in time on a headquarters building.

Mr. Clarke: Are you working with DPW?

Mr. Finn: Yes.

Mr. Clarke: It sounds as though the Solicitor General's office is doing the investigation itself.

Mr. Finn: No; from the point of view of security and technical requirements, we have been working very closely with a team which is made up of existing security service personnel, but that is simply one element of the process that we are following with DPW and with Treasury Board officials in relation to headquarters accommodation.

But—excuse me, if I might just add—in terms of the actual negotiations for property and so on, these have always been conducted by DPW.

Mr. Clarke: Going back to June 1983, Mackay, what date was it that the DPW committed itself to that lease?

Mr. Mackay: We had approval from Treasury Board on July 11 and we can only make a commitment after approval so . . .

[Traduction]

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke: Merci, monsieur le président.

Monsieur Finn, M. Mackay a expliqué qu'il fallait un certain délai . . .

M. Finn: Oui.

M. Clarke: . . . et vous avez confirmé que l'on s'attendait à ce que ce service de sécurité devienne réalité et c'est la raison pour laquelle ils ont retenu cet immeuble. On a expliqué que cet immeuble était le seul qui convenait. Maintenant, vous avez reporté plus loin votre date cible de décembre-janvier 1984 et nous ignorons jusqu'à quand. À l'heure actuelle, avez-vous un nouvel emplacement en vue?

M. Finn: Nous étudions très attentivement quelques possibilités, mais ce sont uniquement des possibilités. L'une de ces possibilités consiste à déménager une partie des effectifs de la GRC d'un immeuble appelé l'immeuble Pickering et de les ramener dans les installations de l'administration centrale afin d'occuper cet espace au moment de la proclamation. J'avoue qu'il y a à peine 10 jours à deux semaines que nous avons été saisis de cette dernière possibilité et que nous n'avons pas encore terminé notre évaluation sécuritaire ou technique du bâtiment. Franchement, pour l'instant c'est celui qui semble, du moins à première vue, offrir le plus de possibilités. J'avoue que lorsqu'on a su que le Conseil du Trésor avait accordé, si je puis dire, l'immeuble du Centenaire à Pêches et Océans, cela a certainement bouleversé nos plans, fondés sur l'hypothèse que cet immeuble aurait été convenable sur le plan sécuritaire et technique.

Mais je vous dis très franchement que pour l'instant nous n'avons encore fait aucun choix ferme pour l'immeuble de l'administration centrale.

M. Clarke: Travaillez-vous de concert avec les Travaux publics?

M. Finn: Oui.

M. Clarke: Il semble que le ministère du Solliciteur général fait lui-même les recherches.

M. Finn: Non, du point de vue des exigences sécuritaires et techniques, nous avons travaillé très étroitement avec une équipe composée du personnel du service de sécurité existant, mais il s'agit simplement là d'un élément du processus que nous suivons avec les fonctionnaires des Travaux publics et du Conseil du Trésor pour ce qui est de l'installation de l'administration centrale.

Mais . . . permettez-moi d'ajouter que pour ce qui est des négociations pour la propriété, etc., celles-ci ont toujours été menées par les Travaux publics.

M. Clarke: Monsieur Mackay, revenons à juin 1983. À quelle date le ministère des Travaux publics s'est-il engagé à signer ce bail?

M. Mackay: Nous avons reçu l'autorisation du Conseil du Trésor le 11 juillet et c'est uniquement une fois que nous avons

[Text]

Mr. Clarke: July 29—I found the reference here in the AG's notes—DPW committed itself to leasing the building. Now, Mr. Finn, by the end of June, the Solicitor General knew very well that the security service was not going to be in being until 1984. Why did the Solicitor General—which I think is what Mr. Mackay said—insist that the space be taken up, still knowing that they would not need it?

Mr. Finn: Well, two points, if I may. First, at the end of June 1983 the Senate committee was struck to examine over the course of the summer the subject matter of the Bill. I do not agree that at that particular time the Solicitor General had it in his mind that Bill C-157 would not pass through Parliament. I think that became apparent only much later in 1983 into September and October of that year.

As to the Centennial Towers in that regard, I continued to press personally, and with Mr. Mackay in particular, our needs for a headquarters facility, and in fact in early July we had a meeting scheduled to discuss that very issue. That meeting had to be postponed on account of a conflict in my schedule and I met with Mr. Mackay later on in the month, on the 19th in fact, and at that time confirmed to him our continuing interest and need on an urgent and priority basis for the headquarters facility.

I had learned, however, in the interim—that is to say, between probably the early part of June and the time I met with Mr. Mackay in July—that it was unlikely that the Centennial Towers would be awarded to CSIS. That was verbal information that came to my attention and indeed, as I guess the record shows, the decision of the Treasury Board on July 11 was to the effect that Fisheries and Oceans would take over that building. As to what went on behind the scenes in that regard, I frankly have no knowledge.

Mr. Clarke: Mr. Chairman, I would like to ask questions of Treasury Board and DPW on this same subject, but that is all for Mr. Finn.

The Chairman: All right. Then we will go to Mr. Neil.

Mr. Neil: Yes. Mr. Finn, you indicated that before accepting Centennial Towers as your headquarters, you had to satisfy yourself as to the question of security and certain technical points. Did you do a study of the building?

Mr. Finn: No, sir, we did not.

Mr. Neil: So you never satisfied yourself whether or not it would be suitable for your purposes.

Mr. Finn: No. We were not able to do that. That was the substance of a letter from Mr. McIver in early May—I think the date was May 5—which the chairman has referred to a few moments ago. It was also in part the subject of my letter to Mr. Mackay on July 7, in fact, and between July 7 and the time I met Mr. Mackay on July 19, the decision had been taken by Treasury Board to award the building to Fisheries

[Translation]

l'autorisation que nous pouvons prendre un engagement, donc...

M. Clarke: Le 29 juillet—j'en trouve mention, ici dans les notes du vérificateur général—les Travaux publics se sont engagés à louer l'immeuble. Maintenant, monsieur Finn, à la fin de juin, le solliciteur général savait très bien que le service de sécurité ne serait pas créé avant 1984. Pourquoi le solliciteur général—c'est ce qu'a dit M. Mackay, je pense—a-t-il insisté pour que l'on loue cet espace en sachant qu'il n'en n'aurait pas besoin?

M. Finn: Bien, il y a deux choses, si vous me permettez. D'abord, à la fin de juin 1983 un comité du Sénat fut créé pour étudier l'objet du projet de loi au cours de l'été. Je ne suis pas d'accord qu'à ce moment-là le solliciteur général savait que le bill C-157 ne serait pas adopté. Je pense que cela n'est devenu évident que vers septembre ou octobre 1983.

Pour ce qui est de l'immeuble du Centenaire, j'ai continué d'insister personnellement, auprès de M. Mackay surtout, sur nos besoins en installation pour l'administration centrale et, en fait, début juillet, nous avons prévu une réunion afin de discuter de la question. La réunion a dû être reportée à cause d'un conflit d'horaires de ma part et j'ai rencontré M. Mackay plus tard au cours du mois, en fait le 19, et à ce moment-là je lui ai confirmé notre intérêt et notre besoin urgent et prioritaire pour l'installation de l'administration centrale.

Toutefois, entre-temps—c'est-à-dire probablement entre début juin et le moment où j'ai rencontré M. Mackay en juillet—j'ai appris qu'il était peu probable que l'immeuble du Centenaire serait accordé au S.C.R.S. Il s'agit d'une information verbale que j'ai reçue et en fait, comme le démontre le compte rendu, la décision du Conseil du Trésor du 11 juillet accordait l'immeuble à Pêches et Océans. Quant à ce qui a pu se passer dans la coulisse à ce propos, franchement je n'en sais rien.

M. Clarke: Monsieur le président, j'aimerais interroger les représentants du Conseil du Trésor et des Travaux publics sur ce même sujet, mais c'est tout pour M. Finn.

Le président: Très bien. Nous allons passer à M. Neil.

M. Neil: Oui. Monsieur Finn, vous avez dit qu'avant d'accepter l'immeuble du Centenaire pour y aménager votre administration centrale, vous avez dû vérifier vous-même certains aspects sécuritaires et techniques. Avez-vous effectué une étude de l'immeuble?

M. Finn: Non, monsieur, nous ne l'avons pas fait.

M. Neil: Donc vous n'avez jamais vérifié si l'immeuble vous convenait ou non.

M. Finn: Non. Nous n'avons pas eu l'occasion de le faire. C'était ce que disait la lettre de M. McIver au début de mai—je pense qu'elle était datée du 5 mai—dont le président a fait état tout à l'heure. C'était aussi en partie l'objet de ma lettre en date du 7 juillet à M. Mackay, en fait entre le 7 juillet et le moment où j'ai rencontré M. Mackay le 19 juillet, le Conseil du Trésor avait décidé d'accorder l'immeuble à Pêches et

[Texte]

and Oceans, and at that point I saw no further need in doing the technical and security assessment of the building.

The Chairman: Did you say you were not able to do that? You were not able to inspect the building?

Mr. Finn: That is right.

• 1000

The Chairman: What—Centennial Towers?

Mr. Finn: We simply did not do it.

The Chairman: You were able to, but did not.

Mr. Finn: I do not want to put too fine a point on able or not able; we simply did not do it because events overtook us.

Mr. Neil: So at no time then did you ever tell DPW that this building was suitable for your purposes?

Mr. Finn: Not in absolute terms, no.

Mr. Anguish: So you have no knowledge whether Centennial Towers would have been adequate technically, and from a security standpoint?

Mr. Finn: No definitive knowledge, no.

Mr. Anguish: So it could have been, had the Bill gone through to create your agency, that DPW could have had the building sitting there and you would have turned the building down for technical or security reasons. Is that correct?

Mr. Finn: It is a possibility. I could not put it more positively than that. That would be true of any building.

Mr. Anguish: Who does the check as far as you are concerned for the building to be suitable for you? Who does the check to make sure that it is technically and security sound for you?

Mr. Finn: The security service itself.

Mr. Anguish: You mentioned you are looking at the Pickering building right now, I believe.

Mr. Finn: Yes.

Mr. Anguish: What are the square metres of space available in the Pickering building?

Mr. Finn: I do not have that figure here today, I am sorry. I can get it and give it to you, if you wish.

Mr. Anguish: Yes, I would be very interested in knowing how many square metres there are in that building.

The other thing I am not quite clear on, Mr. Finn, is the pressing need, it seems, that you have to go into a centralized building so that you have all your personnel within one central location. Why is the need so strong for that?

Mr. Finn: There are a couple of needs, but before getting to that, perhaps I could just say that the need to be in the central downtown core, I do not think is a need that we have particularly established. With the space requirement, it does however reduce the number of locations that one can possibly examine

[Traduction]

Océans et à ce moment-là, je ne voyais plus l'utilité d'effectuer une évaluation sécuritaire et technique de l'immeuble.

Le président: Avez-vous dit que vous n'avez pas pu le faire? Que vous n'avez pas pu inspecter le bâtiment?

M. Finn: En effet.

Le président: Vous parlez de l'immeuble du Centenaire?

M. Finn: Nous ne l'avons pas fait.

Le président: Vous auriez pu le faire mais vous ne l'avez pas fait.

M. Finn: Je ne sais pas si nous pouvions le faire ou non; toujours est-il que cela n'a pas été fait en raison des événements.

M. Neil: Vous n'avez donc jamais avisé le ministère des Travaux publics que cet immeuble vous conviendrait?

M. Finn: Non, jamais.

M. Anguish: L'immeuble du Centenaire vous aurait-il convenu sur le plan technique et sur le plan de la sécurité?

M. Finn: Je ne pourrais pas vous dire.

M. Anguish: Si le projet de loi portant création du service avait été adopté, il se peut que vous auriez refusé d'occuper cet immeuble pour des raisons techniques ou de sécurité.

M. Finn: C'est effectivement possible. Mais cela aurait pu arriver avec n'importe quel immeuble.

M. Anguish: Qui est-ce qui est chargé d'inspecter des immeubles afin de s'assurer qu'ils vous conviennent sur le plan de la sécurité et de la technique?

M. Finn: C'est le Service de sécurité qui effectue cette inspection.

M. Anguish: Vous disiez tantôt que vous étiez en train de considérer l'immeuble Pickering.

M. Finn: C'est exact.

M. Anguish: Quelle est la superficie de l'immeuble Pickering?

M. Finn: Je n'ai pas les chiffres en main mais je pourrais vous les faire parvenir.

M. Anguish: D'accord, j'aimerais beaucoup connaître la superficie de cet immeuble.

Je n'arrive pas non plus à comprendre pourquoi vous estimez tout à fait indispensable de regrouper tous vos services dans un immeuble au centre-ville.

M. Finn: Ce n'est pas que nous qui avons exigé un immeuble situé au centre-ville. Mais vu la superficie dont nous avons besoin, cela réduit le choix.

[Text]

and choose from, and this is obviously an issue that DPW has struggled with us on for some time now.

The particular needs of having all the headquarters facility together relate as much to the operations of the security service as anything else; and the need for example—and Mr. Chairman, I will have to be fairly careful here, if I may . . .

The Chairman: Fair enough.

Mr. Finn: —because of certain security requirements—to have the full panoply of file and information services readily available to the headquarters operational branches is a very important and key need. The need to have operational branches in the major areas which are dealing with counter-subversion, counterintelligence, and counterterrorism together is also very important. Because it is a highly centralized activity on a national basis, the argument has also been made, which I accept and in fact reflects the existing operational mode, of having the headquarters facility as close to being in a single location as possible.

Mr. Anguish: Mr. Finn, getting away from that just a bit, I do think it is important, Mr. Chairman, in some respects, to determine whether or not there is a great need for all the space to be centralized that you requested. From what you said, I understand that you requested some 28,750-odd square metres of space to house the security service.

Mr. Finn: Yes.

Mr. Anguish: Did the Department of Public Works, at any time, negotiate with you, or do they accept for a fact that you need exactly that much space?

Mr. Finn: No, they did not, nor did Treasury Board. In fact, as I mentioned earlier, Mr. Chairman, the figure of 28,750 was an estimated figure. The Treasury Board examined that figure with us, and on the basis of the formula used for the determination of space requirements based on number of personnel, and frankly it is a very complicated formula that I do not personally understand, that figure was in fact cut back to just over 20,200, if I remember correctly.

• 1005

Mr. Anguish: It was cut back to 20,200?

Mr. Finn: Yes. But that was certainly not known to the Department of Public Works or to Treasury Board or ourselves at the time that we were discussing with them Centennial Towers.

Mr. Anguish: Can you assure us, or do you feel confident in your own mind, that the space available in the Pickering Building is in excess of the 20,200 square metres?

Mr. Finn: I cannot say, because I do not know the square metrage this morning.

Mr. Anguish: Why would you be interested in that building if you could not house your entire requirement in that building? Why would you be interested in the Pickering Building if you do not know something so basic as whether or not you

[Translation]

La bonne marche de la sécurité exige en effet que tous nos services soient réunis sous un seul toit; vous comprendrez si je suis tenu à une certaine discrétion . . .

Le président: Bien entendu.

Mr. Finn: . . . toujours est-il qu'il est important pour nos services opérationnels de réunir en un seul lieu la totalité des dossiers des services de renseignement dont nous avons besoin pour travailler. Il est également essentiel de réunir les services de contre-espionnage ainsi que ceux qui luttent contre la subversion et le terrorisme. Ces activités devant être centralisées, il est important que notre siège principal puisse réunir les différents services sous un même toit.

Mr. Anguish: Je voudrais justement savoir dans quelle mesure les 28,750 mètres carrés de superficie exigés par les services de sécurité doivent vraiment être centralisés. C'est de quelquel 28,750 mètres carrés que vous avez besoin, n'est-ce pas?

Mr. Finn: Oui.

Mr. Anguish: Est-ce que ce chiffre fait l'objet de discussions entre vous et le ministère des Travaux publics ou a-t-il été convenu que c'est effectivement la superficie dont vous avez besoin.

Mr. Finn: Il n'y a pas eu de discussions à ce sujet ni avec le ministère ni avec le Conseil du Trésor. D'ailleurs, les 28,750 mètres carrés ne sont qu'une approximation. Il existe une formule très complexe pour le calcul de la superficie en fonction du nombre d'employés, formule qui nous a permis de réduire cette superficie à 20,200 mètres carrés.

Mr. Anguish: Donc la superficie a été réduite à 20,200 mètres carrés?

Mr. Finn: C'est exact. Mais ce chiffre n'avait pas encore été arrêté ni par le ministère des Travaux publics ni par le Conseil du Trésor ni par nous-mêmes au moment où il était question de l'immeuble du Centenaire.

Mr. Anguish: La superficie de l'immeuble Pickering dépasse-t-elle 20,200 mètres carrés?

Mr. Finn: Je l'ignore.

Mr. Anguish: Comment pouvez-vous vous intéresser à cet immeuble si vous n'êtes même pas sûr qu'il est suffisamment grand pour accueillir la totalité des effectifs.

[Texte]

could fit your entire complement of staff that you need in one centralized location into that building?

Mr. Finn: It may be that we would not be able to do that, and that would obviously frustrate the very reasons that I have given you for having or requiring a headquarters facility to be centralized.

If there were not sufficient space in Pickering, then I expect that we would be forced to remain, at least for some of the facilities, at 1200 Alta Vista Drive for a period of time, until other suitable accommodation could be found. The reason for that, and the reason why that would not impose impossible restrictions on the security service, would be that the Pickering is located approximately—and I am guessing here... one-eighth of a mile away from the main headquarters facility of the RCMP, just across the interchange, frankly, at Alta Vista and the Queensway. That would impose much less serious constraints on the operations of a headquarters facility than if we were to locate, for example, in two or three locations across the city.

Mr. Anguish: From your understanding, then, you were talking about a space requirement of 20,200 metres with the Department of Public Works.

Mr. Finn: That became clear later, yes.

Mr. Anguish: Would it be a great hindrance to you, say, if you went into a building that had, say, 19,000 square metres of floor space, if it were acceptable from a security and technical standpoint?

Mr. Finn: Probably not, in the real world; but again, it is difficult for me to make the judgment in answer to your question that 19,000 would be acceptable but 17,500 would not, or 18,000 would not. I cannot make that judgment this morning.

The Chairman: Mr. Dupras.

Mr. Dupras: Mr. Chairman, it is unfortunate that we do not have the occupancy rate in May 1983, just to be able to judge what the urgency might have been then for the Solicitor General had the bill gone through and had he been in a position of having need of 28,000 square metres.

I would like to know, Mr. Finn, whether you knew then, in May 1983, if other ministries were looking at the Centennial Building. Did you know that Fisheries and Oceans were looking at the building and that it was possible they would rent it?

Mr. Finn: I personally did not at that time, but I did shortly afterwards.

Mr. Dupras: Did you know that others might have been looking at this building too for their needs; other ministries—or the private sector?

Mr. Finn: Personally, no, sir, I did not, at that time.

Mr. Clarke: Mr. Chairman, if I may, on a point of clarification... I think Mr. Mackay told the committee yesterday that it was not Fisheries and Oceans that were looking at that building; rather, Fisheries and Oceans were looking to

[Traduction]

M. Finn: Si ce n'était pas possible, cela ne nous permettrait pas en effet de réunir tous nos services sous un seul toit comme nous voulons le faire.

Donc si l'immeuble Pickering n'est pas assez grand, nous serons obligés de rester pendant un certain temps encore au 1,200 promenade Alta Vista en attendant de trouver autre chose. Cette solution ne serait pas trop mauvaise, l'immeuble Pickering étant situé à un huitième de mille environ du siège principal de la GRC, à l'angle de la promenade Alta Vista et du Queensway. Cela nous poserait bien moins de problèmes que si nos services étaient éparpillés dans deux ou trois immeubles.

M. Anguish: Vous avez donc fait savoir au ministère des Travaux publics que vous aurez besoin de 20,200 mètres carrés.

M. Finn: Oui c'est ce que nous leur avons fait savoir plus tard.

M. Anguish: Si on vous proposait un immeuble de 19,000 mètres carrés, convenant sur le plan de la sécurité et de la technique, cela ne poserait donc pas trop de problèmes.

M. Finn: Sans doute pas, mais il est difficile de fixer arbitrairement un chiffre comme 19,000 ou 18,000 mètres carrés.

Le président: Monsieur Dupras.

M. Dupras: C'est dommage que nous n'ayons pas le **taux d'occupation pour mai 1983**: si le projet de loi avait été adopté, je me demande si le solliciteur général aurait toujours exigé 28,000 mètres carrés.

Saviez-Vous en mai 1983 que d'autres ministères s'intéressaient à l'immeuble du Centenaire et que le ministère des Pêches et des Océans notamment pensait le louer?

M. Finn: Je l'ai appris peu de temps après.

M. Dupras: Vous saviez que d'autres ministères ou des entreprises privées s'intéressaient à l'immeuble du Centenaire.

M. Finn: Non je l'ignorais.

M. Clarke: M. Mackay nous a expliqué hier que le ministère des Pêches et Océans cherchait un immeuble pour y regrouper ses services et c'est le ministère des Travaux publics qui leur a

[Text]

consolidate somewhere and it was a decision of DPW to put Fisheries and Oceans in there when they found out that Big Sister was not going in there.

Mr. Mackay: That is correct.

Mr. Dupras: Mr. Chairman, I was not here yesterday, so I do not know, but the important thing is whether the Solicitor General knew of any other ministries looking at and interested in the building and the facilities.

The next thing I would like to know is whether the price was competitive for the location in downtown Ottawa then, in 1983. Could we have this information? Perhaps the Auditor General could tell us what the range of price was for that type of accommodation, and again, the occupancy rate of May 1983.

Mr. Finn: I do not have that information, sir.

The Chairman: Do you have further questions for Mr. Finn?

Mr. Dupras: Not on this, no. Thank you.

The Chairman: All right.

Mr. Finn, thank you very much for your time and efforts.

Mr. Finn: Thank you, sir.

The Chairman: Now we can go to Mr. Godbout of Fisheries and Oceans, Maurice.

• 1010

The Chairman: Mr. Godbout, we appreciate your coming this morning. Could you give us some idea as to when Fisheries and Oceans was made aware of the possibility of this space becoming a location where the consolidation of your various departments could happen?

Mr. F. Godbout (Assistant Deputy Minister, Finance and Administration, Department of Fisheries and Oceans): Mr. Chairman, we had a request at DPW for maybe two years at the different levels of the administration of DPW. We were scattered over 10 buildings and it is always nice to try to consolidate at some time down the road. The question of Centennial Towers first came up some time in June, 1983. Meetings took place to look at three or four possibilities, one of which was Centennial Towers. Another one, if I recall correctly—I was not in the department then, but I have looked in the files—was the Memorial Building on Wellington Street.

The Chairman: Could you be specific as to the date in June, 1983?

Mr. Godbout: The most specific I can be is that it was in the first 15 days.

The Chairman: The first to the fifteenth.

Mr. Godbout: Yes, between the first and the fifteenth.

The Chairman: There is a reason for that. Thank you very much.

Mr. Godbout: A report was made to my Deputy Minister. Then some telephone conversations took place between Mr. Mackay and Dr. May, our Deputy Minister. We certainly did

[Translation]

proposé l'immeuble du Centenaire lorsqu'il a appris que le service de sécurité n'en voulait plus.

M. Mackay: C'est exact.

M. Dupras: Je n'étais pas ici hier; l'important, c'est de savoir si le solliciteur général était au courant du fait que d'autres ministères s'intéressaient à l'immeuble du Centenaire.

Je voudrais également savoir si le loyer du l'immeuble du Centenaire exigé en mai 1983 était normal pour un immeuble situé au centre-ville. Le Vérificateur général pourrait sans doute nous dire à combien ce genre d'immeubles se louait à l'époque et quel était le taux d'occupation.

M. Finn: Je n'ai pas ces renseignements.

Le président: Avez-vous d'autres questions à poser à M. Finn?

M. Dupras: Non, pas pour le moment.

Le président: Très bien.

Monsieur Finn, je vous remercie.

M. Finn: C'est moi qui vous remercie.

Le président: Je donne maintenant la parole à M. Godbout du ministère des Pêches et Océans.

Le président: Pourriez-vous nous dire, monsieur Godbout, à quel moment au juste le ministère des Pêches et Océans a appris qu'il pourrait éventuellement occuper l'immeuble du Centenaire pour y regrouper ces services.

M. F. Godbout (sous-ministre adjoint, Finances et Administration, ministère des Pêches et Océans): Monsieur le président, cela faisait deux ans que nous avions demandé au ministère des Travaux publics de nous trouver des locaux. Nos services sont en effet éparpillés dans dix immeubles différents et ce serait, bien entendu, préférable de les réunir sous un même toit. C'est en juin 1983 qu'il a été question pour la première fois de l'immeuble du Centenaire. Plusieurs possibilités ont été examinées dont l'immeuble du Centenaire ainsi que l'immeuble Memorial à la rue Wellington.

Le président: Vous souvenez-vous de la date exacte en juin 1983?

M. Godbout: C'était au courant de la première quinzaine de juin.

Le président: Oui, pendant la première quinzaine.

M. Godbout: C'est exact.

Le président: D'accord.

M. Godbout: Un rapport à ce sujet a été remis à M. May, le sous-ministre, qui s'est entretenu au téléphone avec M. Mackay. Nous avons donc donné notre accord de principe. M.

[Texte]

not turn down the idea of all being located in one building. We gave our agreement to it. Then the formal letter from Mr. Mackay came to us on July 29, 1983, after it had been approved by Treasury Board on July 11, 1983.

The Chairman: You indicated to whom that it would be a suitable place to consolidate Fisheries and Oceans?

Mr. Godbout: It was done mostly at the Deputy Minister's level and also at Mr. Wilson's level.

The Chairman: When did something formal, in writing, go from Fisheries and Oceans to DPW?

Mr. Godbout: I think we did not confirm anything in writing to DPW until we were told on July 29 that Treasury Board had approved the lease in that building and that we were one of the major tenants of the building. All this was done verbally, until we received a letter from Mr. Mackay on July 29.

The Chairman: Thank you.

Monsieur Dupras.

M. Dupras: Monsieur Godbout, le ministère des Pêches et des Océans recherchait, sans doute, des locaux depuis un certain nombre d'années pour centraliser les activités qui étaient éparpillées dans dix endroits différents, et le ministère des Travaux publics était sûrement au courant de cette recherche. Depuis quand étiez-vous à la recherche d'un local?

M. Godbout: Je suppose que cela date de 1980, parce que nous nous sommes séparés du ministère de l'Environnement le 2 avril 1979, et le problème de l'espace a toujours été à l'ordre du jour à partir de cette date. Nous pouvons donc parler de deux ans avant juin 1983.

Toutefois, nous n'avons jamais dit au ministère des Travaux publics que c'était une question très urgente. Nous étions toujours très réceptif à l'idée, mais nous n'avons jamais dit qu'il était absolument urgent que nous nous retrouvions dans une seule bâtisse.

M. Dupras: Vous aviez, sans doute, pris des dispositions pour vous libérer des dix différents baux que vous aviez contractés, afin de déménager et centraliser l'opération. Aviez-vous des baux à court terme?

M. Godbout: Je ne suis pas en mesure de vous répondre à ce sujet. La question des baux relève du ministère des Travaux publics, mais je suis convaincu que certains de ces baux étaient à court terme. Je crois que les Travaux publics seraient plus en mesure de répondre à cette question.

M. Dupras: Comment expliquez-vous le temps mis pour vous décider à accepter les locaux de l'édifice *Centennial*? Étiez-vous incapables de vous libérer de ces baux ou est-ce parce qu'il n'y avait rien de disponible à ce moment-là qui aurait pu satisfaire à vos besoins?

[Traduction]

Mackay nous a adressé une lettre officielle en date du 29 juillet 1983 après que le Conseil du Trésor eut donné son accord le 11 juillet de cette même année.

Le président: À qui avez-vous fait savoir au juste que vous vouliez regrouper les services du ministère des Pêches et Océans?

M. Godbout: C'est le sous-ministre et M. Wilson qui s'en sont occupés.

Le président: À quelle date le ministère des Pêches et Océans a-t-il adressé une lettre officielle au ministère des Travaux publics?

M. Godbout: Aucune lettre n'a été adressée au ministère des Travaux publics avant le 29 juillet, lorsque nous avons appris que le Conseil du Trésor avait donné son accord pour le bail et que nous serions l'un des principaux locataires de l'immeuble. Avant la lettre de M. Mackay datée du 29 juillet, tout s'était passé verbalement.

Le président: Merci.

Mr. Dupras.

M. Dupras: Since what date has the Department of Fisheries and Oceans been looking for a building to consolidate its services which are scattered in ten different buildings?

Mr. Godbout: Since 1980, after we separated from the Department of the Environment on April 2, 1979. We had therefore been looking for two years prior to June 1983.

However, at no time did we tell the Department of Public Works that it was an urgent matter.

Mr. Dupras: In order to move into a single building, you first have to get rid of your ten different leases. Are any of these short-term leases?

Mr. Godbout: I do not know. Our leases are handled by DPW but I am sure some of them must have been short-term leases. DPW could probably answer your question.

Mr. Dupras: Why did it take you so long to decide to move into the Centennial Towers? Was it because you could not get rid of the leases or because there was no building available to suit your needs?

[Text]

[Translation]

• 1015

M. Godbout: Non, il a été question de la consolidation au moment où l'édifice du Centenaire pouvait devenir disponible, parce que les services de sécurité n'accepteraient pas l'édifice pour les raisons déjà mentionnées.

Concernant la consolidation, notre décision a été prise très rapidement. La question a été mise sur le tapis pendant la première quinzaine de juin. On a fait part de la chose verbalement au ministère des Travaux publics au mois de juillet, et même peut-être avant, à un niveau inférieur de l'administration. Le tout s'est fait entre le 10 juin et le 29 juillet.

M. Dupras: Pendant cette période, vous avez établi clairement vos besoins, et vous saviez à partir de quel moment vous seriez prêts à occuper ces lieux-là.

M. Godbout: Absolument.

M. Dupras: Merci beaucoup.

The Chairman: Dr. Meyboom, what was the date of the Treasury Board approval?

Dr. P. Meyboom (Deputy Secretary, Administrative Policy Branch, Treasury Board of Canada): The Treasury Board approval was given on June 29, 1983, and the letter communicating the decision to Mr. Mackay, which was signed by my colleague, the Deputy Secretary of the Program Branch, is dated July 11. But the Treasury Board approval date is June 29.

The Chairman: Thank you.

Mr. Clarke.

Mr. Clarke: Thank you, Mr. Chairman.

I will ask Mr. Mackay, I think, this question. Who had the responsibility for the move of Fisheries and Oceans into Centennial Towers, once they had been advised, which I think Mr. Godbout said was July 29? Who had responsibility for making the move?

Mr. Mackay: You mean in the sense of making the decision, Mr. Clarke?

Mr. Clarke: I think that was the date the decision was made.

Mr. Mackay: No, the decision was made when I phoned Dr. May, my counterpart, the Deputy Minister over in Fisheries and Oceans, that there was a likely chance that the Centennial Towers would in fact be available as an option for Fisheries and Oceans if the security bill did not pass through the House of Commons or through Parliament, and would he be interested in this. As a matter of fact, it happened to be January 13 when I phoned him.

Mr. Clarke: This year?

Mr. Mackay: I am sorry, it was June 13 of last year when I phoned him. I said that we were aware that they had been asking for a consolidation. Now, it so happens that one of the reasons that Fisheries and Oceans got back into the picture, with respect to consolidation, was because there was a request by another agency at 240 Sparks Street to expand, and this

Mr. Godbout: Consolidation was first mentioned when the Centennial Towers became available after the security services decided not to move into it for reasons already mentioned.

Our decision to consolidate was taken very quickly. The question was debated during the first two weeks of June. The matter was raised orally with DPW in July and maybe even earlier at a lower level. So the matter was settled between June 10 and July 29.

Mr. Dupras: So during that period your needs were clearly identified and you knew when you would be ready to move into the building.

Mr. Godbout: That is correct.

Mr. Dupras: Thank you.

Le président: À quelle date le Conseil du Trésor leur a-t-il donné son accord?

M. P. Meyboom (sous-secrétaire, Direction de la politique administrative du Conseil du Trésor): Le Conseil du Trésor a marqué son accord le 29 juin 1983; cette décision a été portée à la connaissance de M. Mackay par une lettre datée du 11 juillet et signée par le sous-secrétaire de la Direction des programmes.

Le président: Merci

Monsieur Clarke.

M. Clarke: Merci, monsieur le président.

Lorsque le ministère des Pêches et Océans a été avisé le 29 juillet qu'il pourrait occuper l'immeuble du Centenaire, qui a été chargé d'assurer le déménagement?

M. Mackay: Vous parlez de la décision?

M. Clarke: C'est bien la date à laquelle la décision a été prise?

M. Mackay: Non, la décision a été prise lorsque j'ai fait savoir au téléphone à M. May que le ministère des Pêches et Océans pourrait s'installer dans l'immeuble du Centenaire si le projet de loi sur le service de sécurité n'était pas adopté. Ce coup de fil remonte au 13 janvier.

M. Clarke: De cette année?

M. Mackay: Pardon, je lui ai téléphoné le 13 juin dernier. Je lui ai dit notamment que nous savions que le ministère cherchait des locaux pour regrouper ses différents services sous un même toit. Une autre institution occupant des bureaux au 240 Sparks ayant besoin de locaux supplémentaires, la Direction générale des ports pour petits bateaux devait

[Texte]

would have meant moving part of Fisheries and Oceans, I think it was the Small Craft Harbours Branch, out of 240 Sparks Street to another location. Therefore, this would have meant that they would have been in the tenth facility rather than the nine different facilities that they were in. So that was another reason for, if you like, putting back Fisheries and Oceans into a consolidation picture.

Mr. Clarke: That is not the information I am looking for.

Mr. Mackay: I am sorry, Mr. Clarke.

Mr. Clarke: I think Mr. Godbout said that on July 29 the decision was made that Fisheries and Oceans would go to the Centennial Towers. Was that correct?

Mr. Mackay: In writing.

Mr. Clarke: So take us up to that point.

Mr. Mackay: I had Dr. May's assurance that he would only be too happy to move in there if Treasury Board approved the submission that we had put forward to Treasury Board, and that was prior to the decision date of June 29 that Dr. Meyboom referred to. Otherwise, Mr. Clarke, we would not have been able to include in our Treasury Board submission that the option could in fact be in Fisheries and Oceans.

Mr. Clarke: Right. But the final decision, agreed upon by everyone, was July 29—Fisheries and Oceans had the go ahead to go into Centennial Towers.

Mr. Mackay: Yes, based on the Treasury Board decision and a confirmation of the discussion that Dr. May and I had earlier.

Mr. Clarke: From July 29, who then had the responsibility for organizing the move? Was it DPW or was it Fisheries and Oceans?

Mr. Mackay: We had the responsibility of working with the client, in this case Fisheries and Oceans, to effect that move.

Mr. Clarke: What I would like to know is why, six months after the final approval was given, the final final approval—you have stressed that the decision was really made before then . . .—six months after July 29 there is a small fraction of the space occupied by Fisheries and Oceans.

• 1020

Mr. Mackay: Mr. Clarke, we recognize that the timeframe was in fact very short. I made reference to this yesterday, as I recall, or the day before yesterday, with respect to the December 1 date for paying of rent to the owner of that building.

It might be interesting for the sake of information, if the chairman wishes, for us to describe to you what the various steps are that are necessary when you have a large move of this type take place to consolidate eight or nine locations. I might ask Mr. Wilson perhaps to summarize briefly why it takes an extensive period of time for this type of thing to happen.

[Traduction]

déménager ailleurs. Le ministère des Pêches et Océans aurait ainsi été éparpillé non pas dans neuf mais dans dix immeubles différents, et c'est ainsi qu'il a été décidé de regrouper tous les services sous un même toit.

M. Clarke: Ce n'est pas ce que je vous ai demandé.

M. Mackay: Je m'excuse.

M. Clarke: D'après M. Godbout, c'est le 29 juillet que le ministère des Pêches et Océans a décidé d'occuper l'immeuble du Centenaire.

M. Mackay: C'est le 29 juillet que la décision a été prise par écrit.

M. Clarke: Je voudrais savoir ce qui est arrivé avant cette date.

M. Mackay: Monsieur May m'avait fait savoir que l'immeuble du Centenaire lui conviendrait parfaitement, encore fallait-il que le Conseil du Trésor soit d'accord. Il fallait que M. May soit d'accord pour que nous puissions proposer au Conseil du Trésor que l'immeuble du Centenaire soit réservé au ministère des Pêches et Océans.

M. Clarke: C'est donc le 29 juillet qu'il a été décidé que le ministère des Pêches et Océans déménagerait dans l'immeuble du Centenaire.

M. Mackay: C'est exact.

M. Clarke: Qui a été chargé du déménagement après le 29 juillet? Est-ce le ministère des Travaux publics ou le ministère des Pêches et Océans?

M. Mackay: C'est nous qui avons été chargés d'assurer le déménagement du ministère des Pêches et Océans.

M. Clarke: Six mois se sont écoulés depuis le 29 juillet, date à laquelle le déménagement a été officiellement approuvé; je voudrais savoir pourquoi le ministère des Pêches et Océans n'occupe qu'une infime partie des locaux disponibles dans l'immeuble.

M. Mackay: Monsieur Clarke, nous savons que le délai était très bref. Si je me souviens bien, c'est hier ou avant-hier que j'ai abordé la question du loyer qui était dû au propriétaire de l'édifice au 1^{er} décembre.

Si le président veut bien le permettre, il serait peut-être intéressant, à titre d'information, que vous nous expliquiez les différentes étapes d'un grand déménagement comme celui-là, lorsque huit ou neuf services logeant dans autant d'édifices sont réunis sous un même toit. M. Wilson pourrait peut-être nous expliquer brièvement pourquoi ce genre de déménagement prend autant de temps.

[Text]

Mr. Dupras: On this very point, I want to ask Mr. Godbout, getting back to the eight, nine or ten leases they were under before, how long it will take to get releases from these numerous leases?

Mr. Godbout: Mr. Chairman, I will have to refer that question regarding the leases; we do not handle leases.

Mr. Dupras: Can you tell us, then, how long it will take for Fisheries and Oceans to be release from these leases?

Mr. Mackay: Most of the move, in terms of the numbers, are from a building that we basically own, which is 240 Sparks Street; so it is not a question of a lease problem in that situation. As to the other facilities, some are leased and some are Crown owned. I do not have a listing here of where everybody is coming from, but we can certainly get you that. I can assure you that in very short order after a move out of any one of the Fisheries and Oceans components it will be filled by another group within the Public Service.

Mr. Dupras: Mr. Mackay, could you tell us how many agencies of the government would have been involved in this move when you initiate one move? Of course, a lot of other agencies are looking for the spaces that are going to be freed by these eight or nine moves. How many agencies, or Ministers, were involved in all those movements? It takes planning to do that. You just cannot wait until the very last minute before you enter into a new lease, because you know there are so many people waiting for some accommodation spread around the city. You have to juggle this and make sure that people will have the accommodation they are looking for at the time they need it and at the best price.

Mr. Mackay: Absolutely.

Mr. Dupras: Is that a good conclusion to come to?

Mr. Mackay: A very good conclusion. As a matter of fact, Dr. Meyboom, I think, made that statement very clearly, that it is a very complicated scenario you get into when you start to move people in Ottawa-Hull. As a matter of fact, it is compounded even further, as I pointed out to this committee a couple of days ago, because we are also in the process of moving Treasury Board and Finance and the Office of the Comptroller General because of a requirement to leave the Bell Canada building—the lease expires and Bell Canada wants their building back. So we have to take into account not just the Fisheries and Oceans move and the fact that that happens to be happening at the same time, but all the other departments that will be involved because of the move of three large central agencies. You are absolutely correct; it is a very complicated process that we have to go through.

Mr. Dupras: That is right, and in the buildings that the government does not own, there would be penalties charged to the ministries if they do not move in time, would there not?

Mr. Mackay: You are referring specifically, I think, to leases that we might have.

Mr. Dupras: Right.

[Translation]

M. Dupras: Justement à ce sujet, je voudrais demander à M. Godbout combien de temps il faudra pour se libérer de ces huit, neuf ou dix baux auxquels on était lié auparavant?

M. Godbout: Monsieur le président, je vais devoir vous transmettre la réponse plus tard, parce que nous ne nous occupons pas des baux.

M. Dupras: Pourriez-vous nous dire alors quand les Pêches et Océans seront libérés de ces baux?

M. Mackay: La majeure partie du déménagement se fait à partir d'un édifice dont nous sommes propriétaires, c'est-à-dire le 240 Sparks; alors il n'y a pas de problème de bail dans ce cas-là. Pour ce qui est des autres installations, certaines sont louées d'autres sont la propriété de la Couronne. Je n'ai pas de liste indiquant la provenance de chaque service, mais nous pouvons toujours vous en obtenir une. Je puis vous assurer que tous les locaux des services de Pêches et Océans qui seront libérés seront très vite occupés par d'autres groupes de la Fonction publique.

M. Dupras: Monsieur Mackay, pourriez-vous nous dire combien de services du gouvernement devaient être affectés par ce déménagement au début? Il y a évidemment beaucoup d'autres services qui s'intéressent aux locaux libérés par ces huit ou neuf éléments de Pêches et Océans. Combien de services ou ministres sont touchés par tous ces déplacements? Cela implique beaucoup de planification. On ne peut pas attendre à la toute dernière minute avant de signer un nouveau bail, parce qu'il y a énormément de services qui ont besoin de locaux. Il faut organiser tout cela pour que ces services aient des bureaux en temps opportun et à bon marché, dans la mesure du possible.

M. Mackay: Absolument.

M. Dupras: Est-ce une bonne description de la situation?

M. Mackay: Très juste. En fait, M. Meyboom, je pense, a dit très clairement qu'il était très compliqué de déplacer des gens dans la région d'Ottawa-Hull. C'est d'autant plus compliqué, comme je l'ai mentionné au Comité il y a quelques jours, que le Conseil du Trésor et les Finances ainsi que le bureau du contrôleur général doivent libérer l'édifice de Bell Canada à la fin de leur bail, parce que Bell Canada veut reprendre ses locaux. Alors, il faut organiser non seulement le déménagement de Pêches et Océans, mais celui également de tous les autres ministères qui sont affectés en même temps par la réinstallation de trois grands services centraux. Vous avez entièrement raison; c'est un processus très compliqué.

M. Dupras: Justement, et les ministères qui emménagent dans des édifices qui n'appartiennent pas au gouvernement devront payer une amende s'ils n'entrent pas à temps, n'est-ce pas?

M. Mackay: Je pense que vous faites là allusion aux baux qui sont en cours.

M. Dupras: Exactement.

[Texte]

Mr. Mackay: As I pointed out earlier, we have, as you have suggested, a large number of clients who are looking for additional space or looking for partial consolidations, for one reason or another, that will have had, say, Treasury Board approval, which in turn then requires us to act. We can assure you that any accommodation we are leasing and are vacating because of this move and because of the other move that I just referred to, will in fact be filled very quickly by other requirements.

The Chairman: I would like to continue on with what Mr. Clarke started; that is, on July 29 a decision was made, we have this building and Fisheries and Oceans is going into it. Now what Mr. Clarke and I and Mr. Neil, who went and saw the building, cannot figure out is why, except for the three floors on which they are obviously jammed in temporarily, they are not in there? Maybe Mr. Wilson can go through his schedule briefly, but that is what interests me—at \$1 million a month.

Mr. A. Wilson (Assistant Deputy Minister, Operations, Department of Public Works): Mr. Chairman, I will make this as brief as I can in the circumstances. You will recall that the background Mr. Mackay indicated was that the department recommended a commencement of lease some time this coming summer.

• 1025

That would indicate that our planning framework for putting people into that building was in the order of nine to ten months.

The process is, as you recall as part of the discussions that we had yesterday... Dr. Meyboom reminded us all that we are obligated when we engage consultant services to go through a competitive proposal routine. That is step one. We need to engage consultants to work with us on layouts and interior design works. When we are dealing with a large building there is a team of these experts to be engaged and directed by us and with our clients. That process normally takes about six to eight weeks and at that particular time little is being done. That is the first stage of the development, to obtain the consultant's services through the proposal route.

The Chairman: So when did the request for consultants go out on this one?

Mr. A. Wilson: I do not have the precise date, but it would be about the same time as the Treasury Board authority. Probably August 1983 would be about the date. Normally they travel about in parallel.

The Chairman: That is step one.

Mr. A. Wilson: We then usually formulate a task force with the clients to organize it and points of concentration for communication. In the case of Centennial Towers we are dealing with six clients or so, each represented on a task force for co-ordination. We are dealing, therefore, with teams of consultants relating to each of the clients on an individual basis co-ordinated through a task force activity.

[Traduction]

M. Mackay: Vous l'avez déjà dit et je le répète, nous avons un grand nombre de clients qui, pour une raison ou une autre, cherchent des locaux additionnels où ils voudraient centraliser partiellement leurs services et, une fois leurs projets approuvés par le Conseil du Trésor, nous devons passer à l'action. Nous pouvons vous assurer que tous les locaux que nous louons et qui seront libérés par suite du déménagement de Pêches et Océans et des autres organismes que j'ai mentionnés seront effectivement occupés très rapidement par d'autres services.

Le président: J'aimerais poursuivre sur la question qu'a abordée M. Clarke; à savoir le déménagement de Pêches et Océans par suite d'une décision prise le 29 juillet. MM. Clarke, Neil et moi-même avons du mal à comprendre pourquoi ce service n'a pas emménagé dans l'immeuble que nous avons visité sauf pour les trois étages sur lesquels il s'est entassé temporairement. M. Wilson peut peut-être nous expliquer brièvement son calendrier, car c'est une dépense d'un million de dollars par mois, et c'est ce qui m'intéresse.

M. A. Wilson (sous-ministre adjoint, Opérations, ministère des Travaux publics): Monsieur le président, je vais essayer de vous expliquer cela le plus brièvement possible. Vous vous souviendrez que M. Mackay a parlé d'un bail qui devait commencer l'été prochain par suite d'une recommandation du ministère.

Cela veut dire que nos plans d'emménagement dans cet édifice s'échelonnent sur neuf à dix mois.

Donc, si vous vous souvenez de ce que nous avons discuté hier... M. Meyboom nous a bien dit qu'il fallait procéder par un genre d'appel d'offres une fois que nous avons retenu les services de conseillers. C'est la première étape. Nous devons engager des conseillers qui travailleront avec nous à l'aménagement des bureaux. Dans le cas d'un gros immeuble comme celui-ci, nous embauchons une équipe d'experts qui doivent travailler avec nous et nos clients. Ce processus prend normalement de six à huit semaines, et on n'avance pas très vite durant cette période. La première étape du processus consiste donc à retenir les services de conseillers au moyen de propositions.

Le président: Alors, quand l'appel de service a-t-il été fait dans ce cas-ci?

M. A. Wilson: Je n'ai pas la date exacte, mais c'est à peu près au moment où l'on a reçu l'autorisation du Conseil du Trésor. Probablement autour du mois d'août 1983. Cela se fait normalement à peu près en même temps.

Le président: C'est la première étape.

M. A. Wilson: Ensuite, on forme habituellement un groupe de travail avec les clients pour organiser le projet et établir les voies de communication. Dans le cas de l'Immeuble du centenaire, il y a environ six clients, et chacun est représenté au sein d'un groupe de travail pour les fins de la coordination. Nous travaillons donc avec des équipes de conseillers rattachés à chacun des clients individuellement, et la coordination est assurée par un groupe de travail.

[Text]

We then meet with the client. In the case of Fisheries and Oceans... We have others, for example, going into this building such as an element of the National Museums Corporation; the tax court, which contains 13 judges, all with rather specialized requirements. We have to meet with all of these people and sort out the requirements. If the requirements exceed the Treasury Board space or cost guidelines, Dr. Meyboom has indicated that the client must then go back to the Treasury Board and get that authority. In the meantime we have no authority to proceed.

The procedures are very complex and convoluted and time-consuming. I will not use the word "bureaucratic". We are forced into them. We are not very comfortable in this situation, but we have to go through them to meet the requirements of Chapter 120 of Dr. Meyboom's manual. It takes a lot of time.

We then deal with the clients. The client then, within his own organization, organizes representatives from each activity or branch or functional organization and decides, first of all, the vertical stacking in the building where the deputy minister and the Minister will go, at which floors, which is juxtaposed beside another, and then a horizontal distribution. The technique...

Mr. Neil: It is all red tape.

Mr. A. Wilson: No, it is interior designer layout. The technique is to form locational diagrams and develop these interpartitional units. This process usually takes about two to three months in a large building. Then, of course, we have to verify the prices with the building owner, which is not necessarily easy when you have a building owner who has certain objectives which are not necessarily parallel to our own. So there is a cost negotiation for every client, for every situation and for every variable.

For example, in the case of the tax courts we have 13 judges and each one wants a private washroom. This is the kind of thing we haggle over. We were not certain about it so we got Treasury Board authority to provide the scale of issue that was appropriate to a judge. That took a little time. The construction is now under way. All of the layouts are not yet completed and that is the reason. Where we have the layouts completed on a floor-by-floor basis they are being issued to Campeau's contractors and they are being installed subject to the price negotiations floor by floor.

This is the process. It is a long, tedious, stretched-out process. It is well in hand and well under way, and we would contend that our time forecast, as it was made to the Treasury Board, was in fact quite realistic given the stages. We will not go through it much more, but we have a list of 61 processes that we must go through to complete the project.

We have, for your further information, on computer sheets, control diagrams and so forth, and that is at least in part—the members are smiling, but at least in part that is the reason.

[Translation]

Ensuite, nous rencontrons le client. Dans le cas de Pêches et Océans... Il y a d'autres clients qui emménageront dans cet immeuble: un service de la Société des musées nationaux; le tribunal fiscal qui regroupe 13 juges, et chaque client a des exigences assez spéciales. Nous devons rencontrer toutes ces personnes et établir leurs besoins. Lorsque les besoins sont supérieurs à ce qui est prévu dans les lignes directrices du Conseil du Trésor concernant les locaux ou les coûts, comme M. Meyboom l'a déjà dit, le client doit les faire approuver par le Conseil du Trésor. Pendant ce temps-là, nous ne pouvons pas aller plus loin.

La procédure est très compliquée et prend beaucoup de temps. Je ne parlerai pas des processus bureaucratiques. Nous devons nous y astreindre. Nous ne sommes pas très heureux de cette situation, mais nous devons nous conformer aux dispositions du chapitre 120 du manuel de M. Meyboom. Cela prend beaucoup de temps.

Ensuite, nous travaillons avec le client. Celui-ci, de concert avec des représentants de chaque activité ou direction ou service organisationnel décide d'abord de l'aménagement vertical des bureaux du sous-ministre et du ministre dans l'immeuble, détermine quel étage ils occuperont et à côté de quel autre service, ensuite on décide de l'aménagement horizontal. La technique...

M. Neil: Ce sont des chinoïseries administratives.

M. A. Wilson: Non, c'est de l'aménagement intérieur. La technique consiste à faire des diagrammes et à établir les locaux. Ce processus prend normalement de deux à trois mois environ dans les gros immeubles. Ensuite, il faut évidemment vérifier les coûts avec les propriétaires de l'immeuble, et ce n'est pas toujours facile lorsque les objectifs du propriétaire ne correspondent pas nécessairement aux vôtres. Alors il faut négocier les coûts pour chaque client, pour chaque situation et tenir compte de toutes les variables.

Par exemple, les 13 juges des tribunaux fiscaux veulent tous leur salle de toilette privée. C'est le genre de problème que nous devons régler. N'étant pas certains, nous avons dû demander au Conseil du Trésor de nous fournir les normes s'appliquant aux juges. Cela a pris un peu de temps. Les travaux d'aménagement sont maintenant en cours. Tous les plans d'aménagement ne sont pas encore terminés, et cela explique le retard. Lorsque les plans sont terminés pour chaque étage, ils sont envoyés à des sous-traitants de Campeau qui les mettent à exécution conformément aux prix négociés pour chaque étage.

Voilà en quoi consiste le processus. C'est long et fastidieux. Tout est en marche maintenant, et on peut soutenir que le calendrier que nous avons fait parvenir au Conseil du Trésor est effectivement très réaliste, compte tenu des différentes étapes en cause. Inutile de vous expliquer en grand détail la liste des 61 processus que comporte le projet.

A titre d'information supplémentaire, nous avons sur imprimante d'ordinateur des diagrammes de contrôle et ainsi de suite qui expliquent en partie—je vois les députés qui sourient—mais cela explique du moins en partie la situation.

[Texte]

• 1030

[Traduction]

Mr. Clarke: Mr. Chairman, may I just finish up here, then? Do I hear DPW telling the committee that there has been no abnormal delay in the case of moving Fisheries and Oceans into Centennial Towers?

Mr. Mackay: The answer to that is unequivocally there has been no delay.

Mr. Clarke: Okay. And the fact that Fisheries and Oceans has leases which they would be abandoning, or else government space that they would be abandoning, is not an issue, because we are already paying for vacant space here on this end, which must be more expensive than the vacant space that we would be paying for on the other end if they moved out before leases were expired. Is that a correct assumption as well?

Mr. Mackay: That the new space is more expensive than the old space?

Mr. Clarke: And you are paying for it as well as the old space.

Mr. Mackay: That is correct. That assumption is correct.

Mr. Clarke: Okay. That is all.

The Chairman: Mr. Anguish.

Mr. Anguish: Thank you, Mr. Chairman.

I would like to ask the representative from Fisheries and Oceans what the actual request was from yourselves for square metres of floor space that you needed to have your department go into one building.

Mr. Godbout: Mr. Chairman, you do not mind if I give it in square feet instead of square metres? It was approximately 160,000 square feet, not including a facility that we have at 615 Booth Street, the hydrography and mapping place.

The Chairman: So you have or require 160,000 square feet?

Mr. Godbout: We have a requirement for 160,000 square feet.

The Chairman: What is that in metres?

Mr. Anguish: It is about 17,000 square metres, I would believe.

Mr. Dye: It is 14,942.

Mr. Anguish: It is 14,942? That was the request you made for space in Centennial Towers?

If I may go to Mr. Mackay, the other day you told us that the largest space available that you had in the Ottawa-Hull area was Phase IV, over in Hull, where, the transcript says you responded to me, there were 20,000 square metres. You also told us that the security agency could only be housed in Centennial Towers; it was the only building large enough. Mr. Finn tells us here today that the actual space they were talking about was 20,200 square metres. Well, I do not understand your urgency with Centennial Towers—going back to the

M. Clarke: Monsieur le président, permettez-moi de conclure là-dessus. Le ministère des Travaux publics est-il en train de dire au Comité qu'il n'y a pas eu de retard anormal dans le déménagement de Pêches et Océans dans l'immeuble du centenaire?

M. Mackay: La réponse est qu'il n'y a eu absolument aucun retard.

M. Clarke: Bon. Le fait que Pêches et Océans doit résilier des baux ou quitter des locaux du gouvernement n'est pas un problème parce que nous payons déjà un loyer des locaux vacants dans le nouvel immeuble, qui est beaucoup plus cher que le loyer des bureaux que nous libérerons avant l'expiration des baux. Est-ce une hypothèse exacte?

M. Mackay: Que les nouveaux bureaux coûtent plus cher que les anciens?

M. Clarke: Et que vous payez aussi bien pour les nouveaux que pour les anciens.

M. Mackay: C'est exact. Cette hypothèse est juste.

M. Clarke: Très bien. C'est tout.

Le président: Monsieur Anguish.

M. Anguish: Merci, monsieur le président.

J'aimerais demander aux représentants de Pêches et Océans combien vous avez demandé d'espace de bureaux en mètres carrés pour emménager votre ministère dans cet immeuble.

M. Godbout: Monsieur le président, j'espère que vous me permettrez de vous dire cela en pieds carrés plutôt qu'en mètres carrés? Nous avons demandé environ 160,000 pieds carrés, sans compter le service d'hydrographie et de cartographie établi au 615 rue Booth.

Le président: Alors vous avez obtenu ou demandé 160,000 pieds carrés?

M. Godbout: Nous avons besoin de 160,000 pieds carrés.

Le président: Qu'est-ce que cela donne en mètres?

M. Anguish: Cela donne environ 17,000 mètres carrés, je pense.

M. Dye: C'est 14,942 mètres carrés.

M. Anguish: 14,942? C'est l'espace que vous avez demandé dans l'immeuble du centenaire?

Permettez-moi de m'adresser maintenant à M. McKay. L'autre jour, vous nous avez dit que le plus grand espace disponible dans la région d'Ottawa-Hull se trouvait à la Phase IV à Hull, où, selon le compte rendu officiel de votre réponse, il y aurait une superficie de 20,000 mètres carrés de livres. Vous nous avez dit en outre que le service de sécurité ne pouvait être logé ailleurs que dans l'immeuble du centenaire, puisque c'est le seul édifice assez grand pour l'abriter. M. Finn nous dit aujourd'hui qu'il y a 20,200 mètres carrés de livres

[Text]

urgency part of that—because either the security agency or Fisheries could have been in one central location over in Phase IV in Hull with adequate space to house them.

Mr. Mackay: I think, Mr. Chairman, Dr. Meyboom explained—perhaps it was the day before yesterday—that Phase IV, Hull, was going to be assigned, or in fact was tentatively assigned, to Energy, Mines and Resources at that time.

Mr. Anguish: On an urgent basis?

Mr. Mackay: No, not on an urgent basis *per se*, but to utilize space for increased requirements for Energy, Mines and Resources.

Mr. Anguish: Well, it seems to me, since you leased some 32,447 square metres at Centennial Towers, you made a very bad deal. There was urgency, then there was not urgency, for them to go into Centennial Towers. If it was urgent and they had to be created right away, they could have gone into Phase IV over in Hull, because obviously now there is adequate space there that could have housed them, if it were on an urgent basis. If Energy, Mines and Resources became an urgent situation some time later, I am sure there was other space that could have been leased for them. I cannot understand why the extra 12,000 square metres at a premium of some \$10.75 or \$10.25 a square foot was so urgent for Centennial Towers. I just for the life of me cannot understand why you would go into that lease arrangement with that building, and then scramble around to find Fisheries and Oceans to go into there.

My question that I would like to address to you is going back to yesterday, you will recall we talked about the process of contracts being approved by the Minister. If there is a 5% variance in the contracts for taking on consulting services without going to tender when you had exceeded the threshold, the Minister could pick out of the ones that were within the 5% variance.

• 1035

Does a similar type of procedure happen when you go into leasing space such as this?

Mr. Mackay: No, it does not. As you know, in 1982, we went out on a lease tender call number 6, which has been referred to before, and we received from . . .

The Chairman: Do you have a copy of that quotation?

Mr. Mackay: Yes, actually we are getting you a copy of the lease tender call number 6, Mr. Chairman, which in effect was to discover in Ottawa what market was available in terms of accommodation, and also the prices for the various proposals. Now, it is a totally different process.

In a simple situation, we always take the best value for the accommodation that is proposed to us. I gave some explanation on that a couple of days ago. So therefore there is no connection in terms of the process, if you like, between the selection of consultants and the process for acquiring leased space.

[Translation]

actuellement. Eh bien, je saisis mal votre empressement à l'égard de l'immeuble du centenaire, si l'on revient à la question d'urgence, parce que le service de sécurité ou le ministère des Pêches aurait pu centraliser ses services dans la Phase IV, à Hull, puisqu'il y avait suffisamment d'espace.

Mr. Mackay: Monsieur le président, je pense que M. Meyboom a expliqué avant hier, je crois, que la Phase IV à Hull devait être réservée ou avait effectivement été réservée provisoirement pour Énergie, Mines et Ressources.

M. Anguish: Et c'était urgent?

M. Mackay: Non, pas vraiment urgent, simplement pour répondre aux besoins accrus d'Énergie, Mines et Ressources.

M. Anguish: À mon sens, vous avez fait une très mauvaise affaire en louant quelque 32,447 mètres carrés dans l'immeuble du centenaire. C'était urgent d'emménager dans l'immeuble du centenaire, puis ce ne l'était plus. Si cela avait vraiment été urgent, on aurait pu emménager dans la Phase IV, à Hull, parce qu'il y avait suffisamment d'espace. Ensuite, si le cas d'Énergie, Mines et Ressources était devenu urgent plus tard, je suis sûr qu'on aurait pu lui trouver quelque chose ailleurs. Je ne comprends pas que l'on ait loué de toute urgence dans l'immeuble du centenaire 12,000 mètres carrés de plus à raison de 10.75\$ ou 10.25\$ le pied carré. Je suis absolument incapable de m'expliquer pourquoi vous avez négocié ce bail qui vous a obligé d'aller chercher le ministère des Pêches et Océans pour qu'il emménage dans cet immeuble.

La question que j'aimerais vous poser porte sur une discussion que nous avons eue hier: vous vous souviendrez que nous avons parlé de l'approbation des contrats par le ministre. S'il y a un écart de 5 p. 100 dans les contrats des services de consultation lorsqu'il n'y a pas eu d'appel d'offre et que le seuil est dépassé, le Ministre peut choisir parmi ceux qui sont en deçà des 5 p. 100 d'écart.

Existe-t-il une procédure semblable pour la location de bureaux?

M. Mackay: Non. Comme vous le savez, en 1982, nous avons fait un appel d'offre, l'appel d'offre n° 6 dont il a déjà été question, et nous avons reçu . . .

Le président: Avez-vous une copie de cette proposition?

M. MacKay: Oui, nous faisons le nécessaire pour vous procurer une copie de l'appel d'offre n° 6 qui visait à déterminer le marché des immeubles à bureaux dans Ottawa, ainsi que les prix des diverses propositions. Maintenant, c'est un processus tout à fait différent.

Dans les cas simple, nous prenons toujours ce qu'il y a de mieux pour notre argent. Je vous ai expliqué un peu, voilà quelques jours, comment cela fonctionnait. Donc, il n'existe aucun rapport entre le processus de sélection des conseillers et le processus de location de bureaux.

[Texte]

Mr. Anguish: Okay. Going back to the urgency of Centennial Towers, the only department or agency that you were looking for space for on an urgent basis was the new security agency that was going to be developed; or you had some indication they were going to need space urgently.

Mr. Mackay: No, it went well beyond that; it also included requirements. Dr. Meyboom's letter refers to a letter between Treasury Board and Public Works, where Treasury Board asked us to go out on a lease tender call. He mentioned a number of departments, including, as I recall, Treasury Board, Finance and OCG, because we recognized that at the end of 1984 we had to vacate the Bell Canada building. So it was not just the security agency that was referred to; there were quite a number of departments referred to in that document. The committee now has a copy of a letter from Dr. Meyboom to Mr. Lewis.

Mr. Neil: Mr. Chairman, I would like to interject at this point. With respect to this letter that Dr. Meyboom sent, it confirms that in a letter to the Department of Public Works on February 10, 1982:

DPW was instructed to issue forthwith, an omnibus tender call for all foreseeable major government space needs in the National Capital Region, including those of National Defence, Public Archives, Finance, Treasury Board and OCG, Energy, Mines and Resources and the new security organization.

I find it rather interesting that Fisheries and Oceans was not included in there.

Mr. Mackay: No, because Fisheries and Oceans, as I explained before to the committee, was not basically an urgent requirement. It was for efficiency and effectiveness that they required consolidation from eight or nine facilities into one facility. As Fern Godbout has said, they have been nattering to Public Works now for the last two or three years, that they would like to consolidate their facilities.

Now, it was not our intention, in that process, to call for space for Fisheries and Oceans. But it also behooves us as a responsible agency, in terms of satisfying our client demands, that if the opportunity presents itself, where we know that there is a requirement to consolidate, that we will take that into consideration. In this particular case the opportunity presented itself. So it was not an urgent requirement. It may have been an urgent requirement in terms of Fisheries and Oceans, but it certainly was not an urgent requirement as far as we were concerned.

Mr. Neil: But you certainly moved them in a hurry, when you found they were available.

Mr. Mackay: As I explained to you a couple of days ago, Mr. Neil, in very simple terms, we had required that building for the security services. We had that left open perhaps until the latter part of 1983, before we would actually have to move any of the Fisheries and Oceans people in there. So we still had that timeframe, if you like, for a decision to be made if the Bill

[Traduction]

M. Anguish: Très bien. Pour revenir à l'urgence des Tours du centenaire, le seul ministère ou organisme qui avait un besoin urgent de locaux était le nouveau service de sécurité en voie d'être créé; ou vous saviez à tout le moins qu'il allait y avoir un besoin pressant d'espace.

M. Mackay: Non, c'était beaucoup plus que cela; il s'agissait même de demandes bien précises. La lettre de M. Meyboom se rapporte à un échange de correspondance entre le Conseil du Trésor et les travaux publics où le Conseil du Trésor nous demande de faire un appel d'offre. Il y est question d'un certain nombre de ministères, notamment le Conseil du Trésor, les Finances et le bureau du contrôleur général, car nous savions qu'il fallait libérer l'édifice de Bell Canada à la fin de 1984. Alors, il n'y avait pas que le service de sécurité; il y avait en outre un certain nombre d'autres ministères. Le Comité a maintenant en main une copie de la lettre de M. Meyboom à M. Lewis.

M. Neil: Monsieur le président, si vous me permettez. Dans la lettre de M. Meyboom, il est confirmé que, dans une lettre envoyée au ministère des Travaux publics le 10 février 1982:

Le ministère des Travaux publics a été chargé de faire immédiatement un appel d'offre général en vue de tous les principaux besoins d'espace du gouvernement dans la région de la Capitale nationale, en vue notamment des besoins de la Défense nationale, des Archives publiques, des Finances, du Conseil du Trésor et du bureau du contrôleur général, d'Énergie, Mines et Ressources et du nouveau service de sécurité.

Je trouve cela un peu curieux que Pêches et Océans ne figuraient pas sur la liste.

M. Mackay: Il ne faut pas s'en étonner, parce que, comme je l'ai déjà expliqué au Comité, le cas de Pêches et Océans n'était pas vraiment urgent. C'est pour des raisons d'efficacité et d'efficacité qu'il a demandé de centraliser huit ou neuf services sous un même toit. Comme Fern Godbout l'a dit, cela fait deux ou trois ans que Pêches et Océans talonne les travaux publics pour centraliser ses services.

Maintenant, nous ne pensions pas, dans ce processus, chercher de l'espace pour Pêches et Océans. Mais, en temps que service responsable, il nous appartient de répondre, dans la mesure du possible, aux besoins de nos clients, et si l'occasion se présente, lorsque nous savons qu'il existe un besoin de centralisation des services, nous devons en tenir compte. Dans ce cas-ci, l'occasion s'est présentée. Il ne s'agissait pas d'un besoin urgent. Ce l'était peut-être pour Pêches et Océans, mais certainement pas pour nous.

M. Neil: Mais vous vous êtes quand même empressé de le faire démnager.

M. Mackay: Comme je vous l'ai expliqué il y a quelques jours, monsieur Neil, en termes très simples, nous avions réservé cet immeuble pour les services de sécurité. Nous avions donc jusqu'à la fin de 1983 avant de devoir y emménager les services de Pêches et Océans. Alors, nous avions encore le temps, si vous voulez, d'aviser, advenant l'adoption du projet

[Text]

passed the House. Actually that was one of the reasons—if I was not clear before, I hope I am clear now—for ensuring that we had space available for the urgency as required by the security agency's accommodation requirements.

The Chairman: In your response, you make reference to the fact that as early as February there was identified a requirement for the Canada Security and Intelligence Service headquarters. But there is nothing specific in terms of square footage, or square metrage, or whatever, in your tender call—quite frankly, it is a very fancy way of asking for information. A tender is a little more specific than that. And you do not have the security agency in there.

• 1040

Mr. Mackay: No, because we did not reflect in our tender call, if you are referring to our lease tender call number 6—is that the document?—we do not refer to the departments involved. We asked for chunks of space and time available and the price.

The Chairman: But you do not ask for any chunk of 28,000 square metres here.

Mr. Mackay: No, but we requested information from the landlords in town here as to what space they had available, and in chunks of space. We had, as you know, 64 responses, I think the figure was, all the way from a very small number of square metres up to the 30-odd-thousand square metres that the Centennial Towers had, plus two or three other larger buildings that were either under construction, such as the Metropolitan Life, which did not respond, or the two other buildings which had not yet started, or which were under development, or one of them—I have forgotten the names—plus the Kidincks Building as well, which is that glass and stainless steel building on the corner of Metcalfe and O'Connor. So we did not specifically state what our specific requirements were, because we wanted to see what was available in town in leased accommodation.

The Chairman: Under that wording "in addition to the above specific requirements proposals are also invited". Is that where people with big buildings were supposed to come in?

Mr. Mackay: That is right; and I think we put a timeframe in there as well.

The Chairman: Mr. Mackay, I do not see how that invites the competitive process being triggered.

Mr. Mackay: All those people quoted prices, Mr. Lewis.

Mr. Clarke: Mr. Chairman, could Mr. Mackay correct the location of that Kidincks Building, because I do not think O'Connor and Metcalfe Streets meet.

Mr. A. Wilson: No, it is Metcalfe and Slater.

Mr. Mackay: Is it Metcalfe and Slater? I am sorry.

Mr. A. Wilson: Metcalfe and Slater or Metcalfe and Laurier—the stainless steel one.

[Translation]

de loi à la Chambre. Voilà pourquoi, entre autre, et si ce n'était pas clair avant, j'espère que ce le sera maintenant, nous avons réservé cet espace au cas où il aurait fallu répondre, de façon urgente, au besoin du service de sécurité.

Le président: Dans votre réponse, vous dites que vous saviez dès février que vous deviez trouver des locaux pour l'administration centrale du Service canadien de renseignements de sécurité. Mais je ne vois rien de bien précis dans votre appel d'offres en terme de surface, mètres ou pieds carrés. Cela me semble un façon assez curieuse d'aller chercher de l'information. Est-ce qu'une soumission ne devrait pas être un peu plus précise? Le service de sécurité n'y est pas mentionné non plus.

M. Mackay: Non, parce que notre appel d'offres ne mentionne aucunement les ministères intéressés. Vous parlez bien de l'appel d'offres de bail n° 6? Nous avons demandé des surfaces de locaux d'une seule tenue, une date de disponibilité donnée et le prix.

Le président: Mais vous ne demandez pas ici 28 000 mètres carrés.

M. Mackay: Non, mais nous avons demandé aux propriétaires d'immeubles du Centre-ville quelle était la superficie qui était disponible, par surfaces d'une seule tenue. Nous avons reçu 64 réponses, allant de quelques mètres carrés à 30 000 mètres carrés qu'offrirait l'immeuble du Centenaire. En outre, nous avons reçu des offres de deux ou trois autres grands édifices en construction—la *Metropolitan Life*, soit dit en passant, n'a pas répondu—et de deux bâtiments dont la construction n'avait pas encore commencé ou en était encore au stade préliminaire, bâtiments dont j'ai oublié le nom. Enfin, nous avons reçu une réponse de l'édifice Kidincks, l'édifice en vitre et en acier à l'angle de Metcalfe et O'Connor. Nous n'avions donc pas précisé les détails de ce qu'il nous fallait, tout simplement parce que nous voulions voir quels étaient les baux disponibles.

Le président: Lorsque vous dites «en outre, on invite à soumettre des propositions qui répondraient aux besoins précis», c'est pour inviter les propriétaires de gros édifices à faire des offres?

M. Mackay: C'est exact; je pense que nous avons également donné un calendrier.

Le président: Monsieur Mackay, je ne vois pas comment cela peut permettre la concurrence.

M. Mackay: Monsieur Lewis, tous ces intervenants ont coté des prix.

M. Clarke: Monsieur le président, M. Mackay pourrait-il corriger la localisation de l'édifice Kidincks? Les rues O'Connor et Metcalfe ne se croisent pas.

M. A. Wilson: Non, il s'agit du croisement de Metcalfe et Slater.

M. Mackay: Metcalfe et Slater? Non, je m'excuse.

M. A. Wilson: Metcalfe et Slater ou Metcalfe et Laurier, plutôt. C'est l'édifice en acier inoxydable.

[Texte]

Mr. Anguish: Mr. Chairman, I would like to go back to Mr. Mackay for a moment.

When you were looking at Centennial Towers, I understood from the testimony over the past couple of days, or for this week, that you were looking at that originally specifically for the security agency, because of their need for urgency. You agree now with Mr. Finn's comments that the amount of space you were dealing with was 20,200, or thereabouts, square metres. Is that right?

Mr. Mackay: I think as Mr. Finn said, at the time we were looking at this the requirement as they saw it was 28,000 square metres. It was only subsequent to the final dealings with the landlord that we were made aware that the space requirement would be somewhat less than that.

But I do not think that is very relevant, because it is still a sizeable chunk of space, and therefore, as we did point out in our Treasury Board submission, they would in fact be the prime tenant. We do not normally like to fill up a building completely with one tenant, otherwise it allows for no further expansion; and that is the trouble we have had, in many cases.

Mr. Anguish: Well, I think the amount of space is rather relevant, because the amount of space you ended up leasing over in Centennial Towers is 12,000 square metres more than what you admit is required by the security agency.

Mr. Mackay: What I am admitting to, very simply, is the fact that at the time of the investigation and analysis it was 28,000 square metres, not 20,000 square metres. Mr. Finn made the point that it was subsequent to the discussions we had on it and subsequent to the letter we both referred to that the figure was adjusted to a number lower than 28,000.

Mr. Anguish: How does that process take place, then? When someone requests space from you, they tell you how much space they need and then there is a negotiation process between yourself and the client?

Mr. Mackay: No. What happens is they go to the Treasury Board with a program submission, requesting the Treasury Board to approve their requirements for space. Treasury Board will then go through and analyse their submission to ensure that it meets all the rules of the game in terms of space requirements and in terms of common facilities such as conference rooms and that sort of thing, and it either agrees or disagrees with the submission from the program department, which in this case was the security agency. That process is done before Public Works actually will complete its agreement with the client as to its exact space requirements.

• 1045

Mr. Anguish: Well, Dr. Meyboom, at what time did you tell the security agency and Public Works that they did not require 28,750 sq. metres; they only required 20,200 sq. metres?

[Traduction]

M. Anguish: Monsieur le président, je voudrais revenir à M. Mackay, pour un instant.

Si je comprends bien votre témoignage de ces derniers jours, tout au long de cette semaine, vous avez tout d'abord envisagé de louer l'immeuble du Centenaire pour y installer les services de sécurité, parce qu'il était justement urgent de les loger. Convenez-vous maintenant avec M. Finn qu'il s'agissait d'une superficie d'environ 20 000 mètres carrés?

M. Mackay: Je pense, comme l'a dit M. Finn, que nous envisagions à l'époque une superficie de 28 000 mètres carrés. Ce n'est qu'après avoir conclu un accord avec le propriétaire qu'on nous a fait savoir que les besoins en superficie seraient moindres.

Mais je ne pense pas que ce détail soit important, puisqu'il s'agit quand même d'une superficie très considérable. Nous avons d'ailleurs précisé dans notre soumission au Conseil du Trésor que les services de sécurité seraient le locataire principal. Nous préférons en temps normal ne pas loger un seul locataire dans un édifice, puisque cela ne permet aucune expansion; c'est malheureusement le problème que nous avons eu dans plusieurs cas.

M. Anguish: Je pense au contraire que cette question de superficie est assez importante, puisque vous avez fini par louer, dans l'immeuble du Centenaire, des locaux d'une superficie de 12 000 mètres carrés de plus que ce que demandaient les services de sécurité, comme vous l'admettez vous-même.

M. Mackay: Ce que j'admets, tout simplement, c'est qu'au moment de l'enquête et de l'analyse des besoins, on parlait de 28 000 et non de 20 000 mètres carrés. M. Finn a souligné que c'est seulement après la conclusion des discussions et après réception de la lettre dont nous avons parlé que le chiffre de 28 000 mètres carrés a été rajusté à la baisse.

M. Anguish: Comment cela se passe-t-il, dans ce cas? Lorsque quelqu'un vous demande de lui trouver des locaux, vous dit-on quelle est la superficie requise et vous laissez-vous négocier vous-même avec le client?

M. Mackay: Non. Le client présente au Conseil du Trésor une proposition de programme pour faire approuver ses besoins de locaux. Le Conseil du Trésor parcourt ensuite et analyse cette soumission pour s'assurer qu'elle répond à toutes les règles du jeu, en ce qui concerne les besoins en locaux et en installations communes, comme des salles de conférence, etc. Puis, le Conseil du Trésor accepte ou non la proposition présentée par le ministère ou organisme en question, c'est-à-dire les services de sécurité dans le cas qui nous intéresse. Toute cette analyse doit se faire avant que les Travaux publics aient conclu un accord avec le client en matière de besoins exacts de locaux.

M. Anguish: Monsieur Meyboom, quand exactement avez-vous dit à l'agence de sécurité et aux Travaux publics qu'ils n'avaient pas vraiment besoin des 28,750 mètres carrés demandés mais seulement de 20,200 mètres carrés?

[Text]

Dr. Meyboom: I was going to comment on that, sir. It seemed at the time that we became aware of this requirement of the security service, the 28,000 sq. metres, give or take, seemed to be a reasonable order of magnitude approximation and on that basis DPW went ahead. However, when we started to examine in detail the submission from the security agency, our final analysis only allotted the 20,000 sq. metres that Mr. Finn has been referring to, but that process did not take place until December, 1983, because the whole urgency matter had disappeared.

The Chairman: Mr. Dye, do you have something to add this time?

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): Thank you, Mr. Chairman. Just for clarification, from my audit working papers here I note that DPW and Treasury Board knew on June 22, 1983 that the latest figure available to them regarding the security service was 20,000 sq. metres and that, I think, still had to be adjusted for their particular needs. That was the best estimate as of June 22, 1983.

Dr. Meyboom: But I do not think—if I may correct—I do not think at that time the matter had been subject of specific Treasury Board approval though.

Mr. A. Wilson: Mr. Chairman, if I could quote the figures of the submission.

The Chairman: Go ahead.

Mr. A. Wilson: The submission from the Solicitor General on August 22, 1983 was 25,800 metres, usable . . .

The Chairman: That is August.

Mr. A. Wilson: —August 22, 1983. That was what the Solicitor General submitted to the Treasury Board for approval. That was not approved by the Treasury Board until January 5, 1984 . . .

The Chairman: But you were committed on July 29, 1983. So you already had a building on your hands.

Mr. A. Wilson: Well, they were no longer dealing with the case in context of this building. They were dealing with the case in the context of the agency's establishment. But to establish the agency, space was approved for 10,200 metres for office facilities and 10,000 metres for special purpose facilities, with a qualification that reads somewhere along the lines that the 10,000 metres for the special purpose space is to be considered only as a planning figure, which may be adjusted if it can be demonstrated by the agency that more space is required.

The Chairman: Right.

Mr. A. Wilson: That was the basis of the authority.

The Chairman: But by then you already had a building?

[Translation]

M. Meyboom: J'allais justement vous en parler. Lorsque nous avons reçu au début de la part de l'agence de sécurité la demande de 28,000 mètres carrés, ce chiffre nous semblait d'un ordre de grandeur tout à fait raisonnable, et c'est pourquoi le ministère des Travaux publics a ouvert les négociations. Néanmoins, c'est lorsque nous avons étudié en détail la soumission présentée par l'agence de sécurité, que nous n'avons accordé en fin de compte que les 20,000 mètres carrés dont a parlé M. Finn. Mais cette dernière analyse ne s'est terminée qu'en décembre 1983, étant donné que l'affaire n'était plus urgente.

Le président: Monsieur Dye, voulez-vous ajouter quelque chose?

M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président. Pour mettre les choses bien au clair, je constate d'après mes documents de travail que j'ai ici sous la main, que le MTP et le Conseil du Trésor savaient dès le 22 juin 1983 que les derniers chiffres disponibles pour l'agence de sécurité étaient de 20,000 mètres carrés, chiffres qui pouvaient néanmoins être rajustés pour répondre à des besoins particuliers. C'était donc là le chiffre le plus exact auquel on en était arrivé le 22 juin 1983.

M. Meyboom: Mais je ne crois pas, si vous me le permettez, que ce chiffre-là en particulier avait été approuvé par le Conseil du Trésor.

M. A. Wilson: Monsieur le président, me permettez-vous de citer les chiffres de la soumission?

Le président: Allez-y.

M. A. Wilson: La soumission provenant du solliciteur général, le 22 août 1983, mentionnait 25,800 mètres carrés . . .

Le président: Au mois d'août.

M. A. Wilson: . . . le 22 août 1983. Il s'agit de ce que le solliciteur général a présenté au Conseil du Trésor pour approbation. L'approbation du Conseil du Trésor n'est venue que le 5 janvier 1984 . . .

Le président: Mais vous vous étiez engagés dès le 29 juillet 1983. Donc, vous aviez déjà un édifice entre les mains.

M. A. Wilson: Eh bien, le dossier était entre les mains du Conseil du Trésor sans qu'il soit directement lié à l'édifice en question. Le Conseil du Trésor l'étudiait en fait sous l'angle de la mise sur pied de l'agence de sécurité. C'est ainsi qu'afin de pouvoir mettre sur pied ce service, on a approuvé une superficie de 10,200 mètres carrés à des fins de bureaux et de 10,000 mètres carrés pour des installations spéciales, sans oublier une condition stipulant quelque part que les 10,000 mètres carrés prévus à des fins spéciales n'étaient qu'un chiffre approximatif permettant de planifier mais pouvant être rajusté s'il était prouvé que l'agence avait besoin de plus de surface.

Le président: Bien.

M. A. Wilson: Voilà ce sur quoi se fondait l'autorisation.

Le président: Mais à ce moment-là, vous aviez déjà l'édifice entre les mains?

[Texte]

Mr. A. Wilson: By then we had a building for another department.

The Chairman: Campeau had one less. Any further questions from the committee?

Mr. Clarke: I am off the topic of Centennial Towers now . . .

The Chairman: Are there any further questions on Centennial Towers? Maybe we could deal with space in general and then wrap up this meeting in the 11.00 a.m. meeting?

Mr. Dupras: Well, Mr. Chairman, I would like to know whether now, at this point in time, we have satisfied all the future needs of the different ministries for the next, say, 20 months, 25 months?

Mr. Mackay: That is a very difficult question to answer. If you asked us the question, which you are, we think that we now have plans in hand to satisfy all the known requirements that are outstanding, but I am sure if you had asked some of our clients, and some of the program departments, they would disagree with us.

Mr. Dupras: Yes. According to what you know, what would be the need now in square metres of the different ministries and agencies?

Mr. Mackay: The outstanding . . .

Mr. Dupras: The known needs.

Mr. Mackay: —The outstanding requirements right now?

Mr. Dupras: Yes.

Mr. A. Wilson: We have a request from Agriculture for consolidation very much along the lines of Fisheries and Oceans. This is for about 150,000 feet. That would give up some spaces in rented buildings and consolidate them from a number of buildings around the town. That has not been addressed. So, that requirement is outstanding. Whether that would be considered by the Treasury Board a pressing and urgency need sufficiently to warrant our taking that step, we do not know yet, but we have had the request. They have had the authority from the Treasury Board to do this. We have not responded to it because we are involved in too convoluted an accommodations situation as it is, and we prefer to let the wave settle on the one side or our arrangements before we enter into another.

• 1050

We similarly have a request for new facilities and expansion facilities for Energy, Mines and Resources that Dr. Meyboom alluded to earlier today and yesterday. That had been tentatively allocated to the space in Building 4 that Mr. Anguish has expressed concern about, and we have had to suspend that and re-allocate that space to another agency to make space for Finance and Treasury Board's relocation when their lease is up at the end of this year from the Place Bell Canada building. So

[Traduction]

M. A. Wilson: À ce moment-là, nous avions entre les mains un édifice que nous réservions pour un autre ministère.

Le président: Et Campeau en avait un de moins. Le Comité a-t-il d'autres questions?

M. Clarke: Ma question n'a rien à voir avec l'édifice Centennial Towers . . .

Le président: Veut-on poser d'autres questions sur le Centennial Towers? Peut-être pourrions-nous nous attarder maintenant aux locaux en général, et intégrer ces discussions à la séance de 11 heures?

M. Dupras: Monsieur le président, j'aimerais savoir si, aujourd'hui, nous pouvons répondre à tous les besoins futurs que pourront avoir les ministères pendant les 20 ou 25 prochains mois?

M. Mackay: C'est une question bien difficile. En réponse, je dirais que nous pensons avoir entre les mains les plans qui nous permettraient de satisfaire tous les besoins connus et en suspens; néanmoins, si vous posiez cette question à certains de nos clients, c'est-à-dire les ministères, je suis sûr qu'ils ne seraient pas d'accord.

M. Dupras: Bien. D'après ce que vous savez, à combien de mètres carrés se chiffrent les besoins des divers ministères et organismes?

M. Mackay: Les demandes en suspens?

M. Dupras: Les demandes connues.

M. Mackay: C'est-à-dire les demandes en suspens qui existent aujourd'hui?

M. Dupras: Oui.

M. A. Wilson: Agriculture Canada nous a demandé de consolider son ministère, tout comme Pêches et Océans, ce qui compte pour environ 150,000 pieds, et permettrait de libérer certains locaux loués et de réunir les différents secteurs du ministère qui sont répartis dans un certain nombre d'édifices de la ville. Comme cela n'a pas encore été fait, cette demande est toujours en suspens. Nous ne savons pas encore si la demande sera considérée par le Conseil du Trésor comme étant pressante ou urgente, ce qui nous obligerait à y répondre au plus vite, mais nous avons néanmoins reçu cette demande. Le Conseil du Trésor a donné à ce ministère-là l'autorisation de réunir ses locaux. Nous n'avons pas encore réagi, parce que la situation en matière de logement et d'installations est beaucoup trop complexe à l'heure qu'il est et que nous préférons laisser se régler certaines de nos ententes avant d'en négocier d'autres.

Nous avons reçu une demande semblable d'Énergie, Mines et Ressources, demande d'agrandissements et de nouvelles installations à laquelle M. Meyboom a fait allusion aujourd'hui. Nous avons temporairement répondu à cette demande en utilisant les locaux de la Phase IV au sujet desquels M. Anguish s'était inquiété, mais avons dû par la suite redéplacer les locataires afin de prévoir des locaux pour les Finances et le Conseil du Trésor, lorsque ces deux ministères

[Text]

that is why no action was taken on the space which ostensibly is partly vacant in Hull. So we have these two major users as outstanding requirements.

Mr. Mackay: We could keep the committee busy all morning . . .

Mr. A. Wilson: Let me just read lists and numbers . . .

Mr. Dupras: No, but roughly, what . . . ?

Mr. A. Wilson: It is probably somewhere in excess of perhaps 300,000 feet.

Mr. Dupras: And while you follow the future needs of the different ministries, you also monitor the needs of the private sector, I would gather, the banks and the financial institutions, as not to be caught facing needs that you cannot satisfy. This, of course, would represent an important volume of space, would not it?

Mr. Mackay: Well, the position actually in Ottawa right now is reasonably tight in terms of office accommodation that is available and there are a number of buildings, as I understand, either going to start or in the case of Metropolitan Life, has started and the private sector actually over the last three or four years has taken up a fair amount of space perhaps a lot faster than was anticipated. If you recall for one point in time there was going to be 4 million square feet of vacant office space in Ottawa because of the large number of moves over to Hull by the federal government. That, in fact, occurred. In fact, vacant space occurred for a short period of time, and actually over a period of about three or four years, has been pretty well picked up; I do not think there is perhaps as much demand by the private sector at the moment than there may have been over the last two or three years, but obviously the developers in town here feel that there will be a continuing demand both by the federal government and by the private sector, and they are continuing to build.

Mr. Dupras: Thank you. That is interesting. Thank you very much.

The Chairman: Any questions, Mr. Anguish?

Mr. Anguish: At what stage does the Minister of Public Works become aware of your intention to lease Centennial Towers?

Mr. Mackay: Well, because it was a large requirement in terms of the security services and also because it was tied in with a number of other very important moves, as I have outlined earlier, such as Treasury Board, Finance and Office of the Comptroller General, obviously what we have done and we would do with any Minister is to put forward what we refer to as an accommodation plan for Ottawa-Hull and discuss it in some depth with him as to what the various moves will be. I think in this particular case because of the complexities, if I recall, this one also went to Cabinet for a total review as a total accommodation plan for Ottawa.

[Translation]

res quitteront la Place Bell au terme de leur bail à la fin de cette année. Voilà pourquoi nous n'avons rien fait pour occuper les locaux qui sont visiblement libres à Hull. Voilà pour les deux grands locataires qui constituent nos demandes en suspens.

M. Mackay: Nous pourrions garder le Comité toute la matinée . . .

M. A. Wilson: Laissez-moi vous énumérer la liste et les chiffres de . . .

M. Dupras: Non, mais pourriez-vous nous dire en gros . . . ?

M. A. Wilson: Cela dépasse probablement quelque 300,000 pieds carrés.

M. Dupras: J'imagine que lorsque vous suivez les besoins futurs des divers ministères, vous gardez également à l'oeil les besoins du secteur privé, comme les banques et les institutions financières, afin de n'être pas pris au piège en ne pouvant répondre à des besoins. J'imagine que les institutions privées représentent à elles seules une superficie considérable, n'est-ce pas?

M. Mackay: À Ottawa, il y a actuellement assez peu d'édifices à bureaux qui soient disponibles. En outre, dans un certain nombre d'édifices qui sont projetés ou qui sont en construction, comme la *Metropolitan Life*, le secteur privé a déjà réservé une quantité assez considérable de locaux depuis trois ou quatre ans, beaucoup plus vite que prévu. Vous vous rappelez qu'à un moment donné, on prévoyait 4 millions de pieds carrés de bureaux inoccupés à Ottawa parce qu'un si grand nombre de ministères fédéraux s'étaient installés à Hull. C'est en fait ce qui s'est produit, mais pendant très peu de temps. En l'espace de trois ou quatre ans, on a réussi à occuper une bonne partie de ces locaux vides. Je ne pense pas que la demande provenant du secteur privé soit aussi élevée qu'elle l'a été au cours des deux ou trois dernières années; mais visiblement, les promoteurs de la région sont d'avis que les besoins du gouvernement fédéral et du secteur privé continueront à croître, puisqu'ils persistent à bâtir.

M. Dupras: Merci. Très intéressant. Merci beaucoup.

Le président: Avez-vous des questions, monsieur Anguish.

M. Anguish: À quel moment des discussions le ministre des Travaux publics est-il lié au courant de votre intention de louer l'édifice *Centennial Towers*?

M. Mackay: Eh bien, étant donné que les besoins de l'agence de sécurité étaient si importants et étant donné que ce déménagement était lié à plusieurs autres, comme je l'ai expliqué plus tôt, comme celui du Conseil du Trésor, des Finances et du Bureau du contrôleur général, ce que nous avons fait et référons avec n'importe quel autre ministre, c'est de présenter un plan de logement pour la région Ottawa-Hull et de discuter avec lui des divers déménagements. En raison de la complexité du cas qui nous occupe, le plan de logement en question a également été présenté au Cabinet, dans le cadre d'une révision du plan global de logement d'Ottawa.

[*Texte*]

Mr. Anguish: Specifically, Centennial Towers?

Mr. Mackay: No. The whole accommodation plan for Ottawa.

Mr. Anguish: My question was—if you can answer it without going through the process of reviewing your overall accommodation needs in Ottawa-Hull area... in regard to Centennial Towers, when did your Minister first become aware of your intention to go into a lease with Campeau for the Centennial Towers property?

Mr. Mackay: I think it was probably around April of last year, about the time that we decided to renegotiate the rent with that particular landlord.

The Chairman: I would draw your attention, Mr. Mackay, to a question in the House, November 1981, from Elmer MacKay to Paul Cosgrove, the Minister of Public Works at that time, dated November 23, 1981.

I can confirm that the Department of Public Works is negotiating with the Campeau corporation on the continued use of the building.

An hon. Member: What is the date of that, Mr. Chairman?

The Chairman: November 23, 1981, Hansard, page 13078.

Mr. Anguish: That is the Minister's response?

The Chairman: That is the Minister's response on that date.

• 1055

Mr. Mackay: Back in those days there had been a proposal from that corporation that perhaps we might like to lease-purchase the building, and I think he is referring to that, but the negotiations were never finalized or concluded.

The Chairman: Okay. May I ask the members of the committee whether they have much more in the way of line of questioning on the use of space as opposed to Harbourfront which we will deal with this afternoon. If there are several more questions, I would suggest we adjourn for five minutes. If there are not, I suggest we push on, finish it and be done until 3.30 p.m.. I am in your hands.

Mr. Dupras: I have no further questions.

The Chairman: Harbourfront is this afternoon, but if we can finish Centennial Towers and any related questions quickly, let us do it; otherwise, I suggest we adjourn.

Mr. Clarke.

Mr. Clarke: I think I could be finished in five minutes on this subject.

Mr. Anguish: I would like about another five minutes on this as well.

Mr. Neil: Let us carry on and finish.

The Chairman: Carry on and then adjourn; thank you. Let us go. Mr. Anguish.

[*Traduction*]

M. Anguish: Et plus précisément, de celui de l'édifice *Centennial Towers*?

M. Mackay: Non. Dans le cadre du plan global de logement d'Ottawa.

M. Anguish: J'aimerais que vous me répondiez maintenant sans revoir l'ensemble de vos besoins de logements pour toute la région d'Ottawa-Hull: en ce qui concerne l'édifice *Centennial Towers*, quand votre ministre a-t-il été mis au courant de votre intention de conclure un bail avec Campeau pour occuper l'édifice *Centennial Towers*?

M. Mackay: C'était sans doute en avril de l'an dernier, à l'époque où nous avions décidé de renégocier le loyer avec ce propriétaire-là.

Le président: Monsieur Mackay, j'aimerais attirer votre attention sur une question qu'a posée le 23 novembre 1981 à la Chambre M. Elmer Mackay à Paul Cosgrove, ministre des Travaux publics de l'époque:

Je peux confirmer que le ministère des Travaux publics est en négociation à l'heure actuelle avec la société Campeau au sujet de l'utilisation future de l'immeuble.

Une voix: Quelle était la date de la citation, monsieur le président?

Le président: Le 23 novembre 1981, page 13078 du harsard.

M. Anguish: C'est la réponse du ministre?

Le président: C'est la réponse du ministre, cette date-là.

M. Mackay: À cette époque-là, la société nous avait soumis une proposition d'achat-bail de l'édifice, et c'est ce dont on parle ici, je le pense. Mais les négociations n'ont jamais été conclues.

Le président: Très bien. Les membres du Comité ont-ils plusieurs autres questions au sujet de l'utilisation générale des locaux, par rapport à la question de *Harbourfront* que nous traiterons cet après-midi? Si l'on a plusieurs autres questions, je proposerais de lever la séance pour cinq minutes. Sinon, je suggère de poursuivre, et d'en terminer au plus vite, avant de reprendre à 15h30. Je m'en remets à vous.

M. Dupras: Je n'ai plus de questions.

Le président: Nous devons discuter cet après-midi de *Harbourfront*, mais si nous pouvons en terminer avec l'édifice *Centennial Towers* assez rapidement, je suggère que nous poursuivions; sinon, levons la séance.

Monsieur Clarke.

M. Clarke: Je pense que nous pourrions clore la question en cinq minutes.

M. Anguish: Moi aussi, j'aimerais qu'on poursuive pendant encore cinq minutes.

M. Neil: Poursuivons et finissons-en.

Le président: Poursuivons, dans ce cas-là, avant de lever la séance. Monsieur Anguish.

[Text]

Mr. Anguish: If the Minister became aware in April of 1983, is there any required ministerial approval for this? Do you seek the approval of the Minister, or is it a process whereby you make the Minister aware of what your desires are, what your intentions are? Does the Minister tell you what his desires and intentions are? What was the purpose of informing the Minister in April of 1983?

Mr. Mackay: As I explained to you, because of the large number of moves we were going to be involved in in Ottawa, we actually presented to our Minister a national capital accommodation plan which involved a number of extensive moves. Thrown into that whole picture, of course obviously, would be the security services requirement. Under normal circumstances there is very little involvement by the Minister in terms of the normal leasing process that we conduct not only here in Ottawa but across the country. Because it is a tendered process, it is the best value acceptance, subject, of course, to final approval by Treasury Board in just about every case over \$1 million.

Mr. Anguish: I certainly agree with the Auditor General when he questions what you call best value acceptance of the properties of Centennial Towers, because I do not find anything you have said over this week that would justify the leasing of Centennial Towers at the rate you have leased it at.

I suppose my next question to you would be: Did you yourself, or other members of your department, have specific meetings with the Minister in regard to Centennial Towers?

Mr. Mackay: No, not specifically with respect to Centennial Towers.

Mr. Anguish: Was it the topic on an agenda of other items that were not related to lease properties?

Mr. Mackay: No. As I explained to you before, it was a part of the overall national capital accommodation plan which involved a large number of buildings in this city. Also, because it involved a large number of other ministries or other departments, it became a very convoluted series of changes that were necessary, as Mr. Wilson pointed out. Obviously, our Minister would be interested in this because he has to deal with the other Ministers of other departments who are involved in these moves.

Mr. Anguish: I have further questions, but I do not feel I am getting further answers, so I will just pass on to whoever else is ready.

The Chairman: Mr. Clarke, do you want to wrap it up?

Mr. Clarke: Mr. Chairman, I want to ask Dr. Meyboom about this limit of \$100,000 on contracting bids. I understand that DPW does not approve of the \$100,000 limit, does not like it and does not respect it, and that they requested an increase to \$500,000, which would have eliminated most of the problems. Now, why did Treasury Board not accede to the request to increase the limit to \$500,000?

Dr. Meyboom: I am afraid, Mr. Chairman, that I cannot explain why Ministers made the decision they did make. All I can say is that in their wisdom, because it was considered by

[Translation]

M. Anguish: Si le ministre n'a été mis au courant qu'en avril de 1983, était-ce pour obtenir son approbation? Est-il nécessaire d'obtenir l'approbation du ministre, ou est-ce tout simplement une façon de mettre le ministre au courant de vos intentions? Le ministre vous fait-il part à son tour de ses désirs et de ses intentions? À quelle fin avez-vous informé le ministre en avril 1983?

M. Mackay: Je le répète, étant donné le grand nombre de déménagements qui devaient avoir lieu à Ottawa, nous avons présenté à notre ministre un plan du logement de la capitale nationale qui incluait un certain nombre de grands déménagements. Un des éléments du tableau, évidemment, c'était les besoins de l'agence de sécurité. En temps normal, notre ministre s'intéresse bien peu au processus normal de location que nous entreprenons à Ottawa et ailleurs au pays. Puisque nous procédons par appel d'offres, il nous faut évidemment accepter le meilleur prix, tout en obtenant l'approbation finale du Conseil du Trésor pour tout ce qui dépasse un million de dollars.

M. Anguish: Je souscris tout à fait aux questions qu'a posées le vérificateur général sur ce qui doit être le meilleur prix des propriétés de l'édifice *Centennial Towers*, puisque rien dans ce que vous avez dit cette semaine ne justifie la location de cet édifice au prix où vous l'avez loué.

Voici ma prochaine question: avez-vous vous-même, ou d'autres membres de votre ministère, rencontré le ministre pour traiter particulièrement de l'édifice *Centennial Towers*?

M. Mackay: Non, pas pour traiter particulièrement de l'édifice *Centennial Towers*.

M. Anguish: Cela faisait-il partie d'une liste de points qui ne traitaient pas directement de propriétés en location?

M. Mackay: Non. Je vous l'ai déjà dit, cela faisait partie d'un plan global de logement dans la capitale nationale, plan qui incluait un grand nombre d'édifices de la ville. En outre, comme le plan touchait un grand nombre d'autres ministères et institutions, beaucoup d'autres changements complexes sont devenus nécessaires, comme l'a souligné M. Wilson. Il est évident que cela intéresse notre ministre, puisqu'il a affaire avec les autres ministres et les autres ministères qui doivent déménager.

M. Anguish: J'aurais d'autres questions à poser, mais comme j'ai l'impression de n'aboutir nulle part, je céderai la parole à quelqu'un d'autre.

Le président: Monsieur Clarke, voulez-vous mettre un point final?

M. Clarke: Monsieur le président, je voulais interroger M. Meyboom au sujet du plafond de 100,000\$ pour les appels d'offres. Si je comprends bien, le MTP n'approuve pas cette limite et ne la respecte pas, puisqu'il a demandé qu'elle soit portée à 500,000\$, ce qui lui permettrait d'éliminer la plupart des problèmes. Pourquoi le Conseil du Trésor n'a-t-il pas accédé à votre demande de porter la limite à 500,000\$?

M. Meyboom: Monsieur le président, je ne puis malheureusement expliquer pourquoi les ministres en ont décidé ainsi. Tout ce que je puis dire, c'est que les ministres du Conseil du

[Texte]

Treasury Board Ministers, they did not agree with the proposal.

Mr. Clarke: And that was a conscious decision by the Ministers that was transmitted to you or the deputy minister?

Dr. Meyboom: No, I was present at the meeting, which is the normal function of the secretary and the deputy secretary of the Treasury Board. One listens to the deliberations, and when the decision is rendered, it is our responsibility to advise the department accordingly. Sometimes the President of the Treasury Board advises the Minister concerned himself; but it was considered by Ministers, yes, and it was not accepted.

• 1100

Mr. Clarke: Are the Ministers aware the Department of Public Works is ignoring the \$100,000 limit?

Dr. Meyboom: Was ignoring, because at the moment I think the department is no longer ignoring those rules. But at the time that they were ignoring—as you call it—the rules, Ministers were aware of that fact, sir.

Mr. Clarke: I was not clear on that. Up to July 1983, DPW was ignoring the \$100,000 limit. Is the department now adhering to the limit?

Mr. Mackay: I think the date, Mr. Clarke, when we issued instructions to adhere to the regulations was May 1983.

Mr. Neil: Why would you wait so long to issue these instructions?

Mr. Mackay: I explained that we made an appeal to Treasury Board over a period of some time, recognizing we had also changes of Ministers, that we felt the plateau, which originally was \$30,000 and then, because of our appeal, we hope, was moved up to \$100,000 . . . We decided we would try once more with the Treasury Board Ministers to see if we could get that plateau up higher.

Mr. Neil: I appreciate you were appealing and asking for an increase, but in the meantime, the regulations were there. I cannot understand why the department did not adhere to the regulations. That is where I have difficulty.

Mr. Mackay: I tried to explain the other day that, basically, the reason we did not adhere to the regulations was that we did not want to institute a plateau and then subsequently, through our appeal, that plateau would be changed. Therefore, the process then would have been changed, and we would have had some confusion in the professional consulting fraternity.

Mr. Anguish: Mr. Chairman, I did not know we were going to be on this. I have a supplementary question.

The Chairman: In all fairness, I think we should wrap it up.

Mr. Anguish: But I did not know we were moving from Centennial Towers back to the contracting. We were on

[Traduction]

Trésor, dans leur grande sagesse, n'ont pas accepté notre proposition.

M. Clarke: Cette décision prise par les ministres vous a-t-elle été transmise à vous-même ou au sous-ministre?

M. Meyboom: Non, j'étais présent à la séance, ce qui fait partie des fonctions normales d'un secrétaire ou d'un sous-secrétaire du Conseil du Trésor. Il faut écouter les délibérations, et il est de notre responsabilité d'informer le ministre intéressé d'une décision qui a été prise. Parfois, c'est le président du Conseil du Trésor qui conseille le ministre directement. Mais, la réponse est oui, les ministres avaient étudié la question et l'avaient rejetée.

M. Clarke: Les ministres savent-ils que le ministère des Travaux publics passe outre au plafond de 100,000\$?

M. Meyboom: Il aurait fallu dire «passait outre» car à l'heure actuelle je crois savoir que le ministère tient compte du plafond. Cependant, à l'époque où l'on passait outre au plafond, comme vous dites, monsieur, les ministres étaient au courant.

M. Clarke: Je n'ai pas bien compris. Le ministère des Travaux publics est passé outre au plafond de 100,000\$ jusqu'au mois de juillet 1983. Et, maintenant, le ministre respecte le plafond, n'est-ce pas?

M. Mackay: Monsieur Clarke, je crois savoir que la consigne a été émise en mai 1983.

M. Neil: Pourquoi avoir attendu si longtemps avant de donner la consigne?

M. Mackay: J'ai déjà expliqué que nous avons fait appel au Conseil du Trésor pendant un certain temps pour qu'on tienne compte des changements de ministres et du besoin d'augmenter le seuil qui était alors à 30,000\$. Nous faisons appel pour que le plafond soit porté à 100,000\$. Nous avons essayé de faire un dernier effort pour que le Conseil du Trésor accepte d'augmenter le plafond.

M. Neil: Je comprends que vous faisiez appel et que vous demandiez une augmentation, mais le règlement était toujours en vigueur à ce moment-là. Je n'arrive pas à comprendre pourquoi le ministère n'a pas respecté ce règlement. Voilà le hic pour moi.

M. Mackay: L'autre jour, j'ai tenté d'expliquer que, essentiellement, nous n'avons pas respecté le règlement au cas où le plafond serait augmenté et que nous serions par la suite obligés de tout changer après notre appel. Il aurait fallu tout modifier en conséquence, jetant ainsi la confusion dans l'esprit des experts-conseils.

M. Anguish: Monsieur le président, je ne savais pas qu'on allait toucher à ce sujet. J'ai une question supplémentaire à poser.

Le président: Il vaudrait mieux mettre fin à la discussion.

M. Anguish: Je ne savais pas que l'on allait passer de la question du Centennial Towers à celle des contrats. Nous

[Text]

Centennial Towers, Mr. Chairman. We have moved back to talking about the leasing thresholds.

The Chairman: Sure. I felt we would stay within that guideline, but Mr. Clarke has opened up . . .

Mr. Clarke: I am sorry, did I miss something? I indicated earlier that I had about five minutes of questions of which I have had about one and a half.

The Chairman: I think Mr. Anguish was referring to the line of questioning, not the number of . . .

Mr. Clarke: But I thought we had finished Centennial Towers and now we were going into space in general.

The Chairman: All right, that is fair enough. I guess the question we are all asking is how long we are going to be on this particular area, so we can decide whether we adjourn for five or ten minutes or just push through and finish.

Mr. Clarke: I thought we were going to push through and finish, and I still have three and a half minutes to go.

The Chairman: All right.

Mr. Anguish: I have a supplementary as well on that topic, just one question.

The Chairman: Fair enough, one short one.

Go ahead, Mr. Clarke.

Mr. Clarke: Shall I carry on? Thank you. I am going to change the subject again to general operations of DPW.

Mr. Mackay, are there any government departments or agencies that take the responsibility for getting their own space, or do you mother them all?

Mr. Mackay: In Ottawa here, except for Crown corporations—and there are some exceptions there as well—we mother them all, to use your expression.

Mr. Clarke: Would that include the Canadian Human Rights Commission?

Mr. Mackay: Yes, it would. Is that Mr. Fairweather?

Mr. Clarke: Yes.

Mr. Mackay: Yes, he has recently moved.

Mr. Clarke: Yes. Why did you move him into some very nice space in the Royal Bank Tower at 90 Sparks Street?

Mr. Mackay: If I recall, the requirement was that there was a change in the mandate of the Science Council of Canada—I think it was the Science Council . . . where there were numbers reduced in that particular agency. They wished to move into the Jackson Building, as part of the Ministry of State for Science and Technology, so there would be a close linkage with the Ministry of State for Economic Development.

We were requested to effect that move, and the only space we had available in the Jackson Building was the Canadian Human Rights Commission; and here again, the only space

[Translation]

discussions du Centennial Towers, monsieur le président. Ensuite, nous avons repris la discussion sur les baux.

Le président: D'accord. Je croyais que l'on allait respecter la directive, mais M. Clarke a ouvert . . .

M. Clarke: Excusez-moi, est-ce que j'ai manqué quelque chose? Tout à l'heure j'ai indiqué qu'il me restait cinq minutes dont j'ai pris à peu près une minute et demie.

Le président: M. Anguish parlait du sens des questions, et non pas du nombre de . . .

M. Clarke: Je croyais que l'on avait terminé avec le Centennial Towers et que nous allions parler des locaux en général.

Le président: D'accord. C'est très juste. Il a été question, toutefois, du temps qu'on allait consacrer à ce sujet car il faut prendre une décision sur l'ajournement. Allons-nous prendre une pause de cinq ou dix minutes ou allons-nous terminer tout de suite?

M. Clarke: Je croyais que la réunion allait se poursuivre pour que l'on en termine avec cette question et il me reste encore trois minutes et demie.

Le président: D'accord.

M. Anguish: J'ai une petite question supplémentaire à poser à ce sujet.

Le président: D'accord. Brièvement.

Allez-y, monsieur Clarke.

M. Clarke: Est-ce que je dois continuer? Merci. Je vais changer de sujet encore une fois et passer au fonctionnement général du ministère des Travaux publics.

Monsieur Mackay, certains ministères ou organismes gouvernementaux, s'occupent-ils de trouver leurs propres locaux ou en avez-vous la responsabilité entière?

M. Mackay: À part les sociétés de la Couronne ici à Ottawa et quelques autres exceptions, nous en avons la pleine responsabilité.

M. Clarke: Y compris la Commission canadienne des droits de la personne?

M. Mackay: Oui. S'agit-il de M. Fairweather?

M. Clarke: Oui.

M. Mackay: Oui, la Commission a déménagé dernièrement.

M. Clarke: Oui. Pourquoi lui avez-vous trouvé de si beaux locaux dans la Tour de la Banque royale, 90 rue Sparks?

M. Mackay: Si je ne m'abuse, la modification du mandat du Conseil des sciences du Canada a entraîné une réduction de son personnel. Sous l'égide du ministère d'État de la Science et de la Technologie, le Conseil voulait emménager à l'immeuble Jackson pour être plus près du ministère d'État du Développement économique.

On nous a chargés du déménagement et le seul bureau disponible à l'Immeuble Jackson était occupé par la Commission canadienne des droits de la personne. Or, sur le coup, le

[Texte]

available very quickly was a sub-lease through Systemhouse, I think, who had a lease with the Royal Bank. They had moved away from lease, and we took up that space. Most of the fit-ups were already in place, so it was a question of being able to move in fairly quickly. That is the reason we moved.

• 1105

Mr. Clarke: A final area that I want to ask Mr. Mackay about is the department's—and I think you have a special name for it—token billing system. You have started billing departments for their space so departments would have a clue as to how much money they were spending on occupancy costs. I want to know if that system has matured and if the departments are being advised of the cost of their space. I am very concerned that, when departments have no knowledge or experience of the cost of their space and when they know that it is all showing up on DPW's budgets and not on their own, human nature being what it is they want the finest space, which, if they were paying for it themselves, they would not demand. So where is that whole system now?

Mr. Mackay: Shadow billing, which I think you are referring to, was introduced in the early 1970s. In effect, it reflected the cost of rent and accommodation for government departments. However, that was disbanded and there have been a number of suggestions by august groups such as the Senate and such as the Auditor General and the Lambert commission, as I recall, that recommended that Public Works in fact do precisely what you are recommending, which was to go into a revenue-dependent mode of operation, which was in effect a charge completely for services rendered by Public Works at market rates as well as charging for accommodation. That was approved in principle by Cabinet and we are now in the process of putting in place the necessary financial systems, which were not adequate to handle that sort of thing. Existing financial systems are not adequate to handle that. We will be going back to the government for final approval perhaps within about a year or so once the systems have been put into place.

Mr. Clarke: *C'est tout, monsieur le président.*

The Chairman: Mr. Anguish, a final supplementary.

Mr. Anguish: What Mr. Clarke is going on concerns the topic we were on yesterday, the contravention of Government Contract Regulations. You will remember our interchange about the list going to the Minister. As long as the list that had not been tendered out was within a 5% variance the Minister could choose any one of the names that you suggested of the consulting firms as long as they were within that 5% variance.

Does the Minister of Public Works have the power to add to that list, or does the Minister of Public Works have the power completely to reject the entire list and ask you to come back with different names?

Mr. Mackay: I am no expert on the parliamentary process here and the accountability of the Minister, but I would

[Traduction]

seul bureau disponible était loué par *Systemhouse* qui avait un bail avec la Banque royale. La compagnie ayant décidé d'abandonner son bail, elle nous a sous-loué le bureau vacant. Puisque les branchements étaient déjà en place, il s'agissait simplement d'occuper le bureau aussi vite que possible. Voilà la raison du déménagement.

M. Clarke: J'aurais une dernière question à poser à M. Mackay et elle porte sur la facturation pro forma du ministère. Vous avez commencé à facturer les ministères pour qu'ils sachent combien leur coûtent les frais de location de bureaux. Je voudrais savoir si le système a porté fruit et si, effectivement, vous communiquez aux ministères le prix de la location. Si je pose cette question, c'est que les ministères qui ne connaissent pas les prix de location et qui savent que c'est le ministère des Travaux publics qui en fait les frais, veulent toujours avoir les meilleurs bureaux alors que s'ils étaient obligés de faire les frais eux-mêmes, ils seraient moins exigeants. Donc, qu'en est-il?

M. Mackay: Je crois que vous faites allusion à la facturation virtuelle mise en vigueur au début des années 1970. Il s'agissait effectivement de refléter le prix des locations et du logement des ministères gouvernementaux. Toutefois, on a éliminé le système. Depuis, un certain nombre de groupes augustes tels le Sénat, le vérificateur général et la commission Lambert, si je ne m'abuse, ont proposé que les Travaux publics fassent exactement ce que vous préconisez maintenant. C'est-à-dire adopter un mode de fonctionnement en fonction du revenu qui comprendrait une facturation complète au taux du marché pour les services rendus par le ministère des Travaux publics ainsi qu'une facturation pour les bureaux loués. Le cabinet y a accordé son approbation en principe et nous sommes maintenant en train de mettre en place les systèmes financiers nécessaires, jadis inadéquats pour le genre de facturation souhaitée. C'est-à-dire que les systèmes financiers actuels n'ont pas été conçus à cette fin. D'ici un an, lorsque les systèmes seront en place, nous chercherons l'aval du gouvernement.

M. Clarke: *That is all, Mr. Chairman.*

Le président: Monsieur Anguish, une dernière supplémentaire.

M. Anguish: M. Clarke fait allusion au sujet dont nous discutons hier, à savoir l'infraction au Règlement de l'adjudication gouvernementale. Vous vous souviendrez de l'échange à propos de la liste envoyée au ministre. Tant et aussi longtemps que la liste des firmes ne dépassait pas cette fourchette de 5 p. 100, le ministre était en mesure de choisir le consultant qu'il voulait.

Le ministre des Travaux publics est-il autorisé à ajouter des noms à cette liste ou le ministre a-t-il le pouvoir de rejeter la liste et de vous demander de dresser une liste complètement différente?

M. Mackay: Je ne suis un expert ni en procédure parlementaire, ni en comptabilité ministérielle, mais je dirais que le

[Text]

suspect that the minister has the power to do precisely that if he so wishes to do so. I imagine that Dr. Meyboom is an expert on the complications of that.

Mr. Anguish: Okay.

During the time that you were contravening the Government Contract Regulations in terms of going over the threshold and still not tendering for consulting firms to do work for the Department of Public Works, did at any time the Minister ever reject your list that you brought or did the Minister at any time ever add names to the list that you brought before him?

Mr. Mackay: I should imagine that the answer is yes to both those questions.

The Chairman: Anything else?

Just one quick question on housekeeping: What criteria do you have for selecting consultants? If you could table that with us this afternoon, that would be fine.

Mr. Mackay: Yes, fine, we will do that then.

The Chairman: If there is anything else to come before the meeting I will adjourn it until 3.30 this afternoon when we will deal with Harbourfront. Thank you very much.

[Translation]

ministre a le pouvoir de le faire s'il le veut. Je crois que M. Meyboom serait le spécialiste en la matière.

M. Anguish: D'accord.

Pendant la période où le ministère enfreignait le Règlement sur l'adjudication gouvernementale en dépassant le plafond et en choisissant les firmes de consultants sans adjudication, le ministre aurait-il rejeté votre liste ou ajouté des noms?

M. Mackay: Je crois bien que la réponse aux deux questions serait oui.

Le président: Autre chose?

Une dernière question de régie interne. Selon quels critères procédez-vous à la sélection de consultants? Vous pourriez déposer ces renseignements auprès du greffier cet après-midi.

M. Mackay: D'accord. Cela sera fait.

Le président: S'il n'y a pas d'autres questions, je lève la séance jusqu'à 15h30 aujourd'hui; nous discuterons de *Harbourfront*. Merci beaucoup.

AFTERNOON SITTING

• 1559

The Chairman: Ladies and gentlemen, it is 4.00 p.m. I regret to advise you that we do not have a quorum. I especially regret that we have asked one of the witnesses to come from Toronto especially for the meeting. I offer you our apologies.

This meeting is hereby cancelled.

We waited half an hour once again.

There being a quorum, we will now start.

In accordance with its permanent order of reference contained in the House of Commons permanent and provisional Standing Orders, the committee is resuming consideration of the report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1983. Today we will continue to deal with Chapter 17, relating to the Department of Public Works, and specifically paragraphs 17.61 to 17.65, on failure to provide essential information to the Harbourfront Corporation.

I would like to welcome the witnesses. We have Mr. Kenneth Dye, Auditor General, and Mr. Shahid Minto, Principal, Audit Operations Branch, both from the Office of the Auditor General of Canada.

• 1600

From the Department of Public Works we have Mr. J.A.H. Mackay, Deputy Minister; Mr. A.D. Wilson, Assistant Deputy Minister, Operations; Mr. Jacques Roy, Director General, Real Estate Services; Mr. H.G. Richards, Director General,

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI

Le président: Mesdames et messieurs, il est 4 heures. Je regrette de devoir vous informer que nous n'avons pas le quorum. Je suis vraiment désolé étant donné que nous avons demandé à un des témoins de venir spécialement de Toronto pour cette séance. Je vous offre donc nos excuses.

La séance est donc annulée.

Nous avons de nouveau attendu une demi-heure.

Le quorum est atteint, nous allons donc commencer.

Conformément à notre ordre de renvoi permanent prévu au Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière se terminant le 31 mars 1983. Nous poursuivons notre étude du chapitre 17 portant sur le ministère des Travaux publics et tout particulièrement les paragraphes 17.61 à 17.65: Ministère des Travaux publics et *Harbourfront Corporation*. Défaute de fournir des renseignements essentiels et d'obtenir l'autorisation appropriée.

J'aimerais souhaiter la bienvenue aux témoins. Ce sont: le Vérificateur général, M. Kenneth Dye, le directeur principal des Opérations de vérification, M. Shahid Minto, également du bureau du Vérificateur général du Canada.

Du ministère des Travaux publics, nous avons le sous-ministre, M. J.A.H. Mackay, le sous-ministre adjoint, Opérations, M. A.D. Wilson; le directeur général des Services de l'immobilier, M. Jacques Roy; le directeur général des

[Texte]

Finance; Mr. Frank Mills, Director, Planning and Development, Harbourfront Corporation.

From the Treasury Board of Canada we have Dr. P. Meyboom, Deputy Secretary, Administrative Policy Branch.

Those are the witnesses.

I would like to suggest that it might be in order to ask the Auditor General to give us any brief remarks that he might wish to direct to these particular paragraphs, and then I would ask Mr. Frank Mills to follow up on the matter from there.

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): Thank you, Mr. Chairman.

Our concerns in this area of our chapter are with respect to the Department of Public Works and Harbourfront Corporation, who in our view failed to provide essential information or obtain appropriate authorities. When the Department of Public Works recommendation was approved by the Treasury Board the department was directed to ensure that there not be an indirect subsidy to the condominium purchasers or the developers, and we are not aware that a study was made to determine whether or not there was or was not an indirect subsidy.

The deal that was taken to the Treasury Board was on one basis; I believe the final arrangements were on quite a different basis and the Treasury Board was not informed at that time. The department was obliged to get prior approval of the Minister of Public Works and the Deputy Attorney General, and I believe that approval has now been obtained some 72 hours before this meeting, two years after the deal was done . . . certainly not on a prior basis.

Thank you, sir.

The Chairman: Thank you.

Mr. Mills.

Mr. Frank Mills (Director, Planning and Development, Harbourfront Corporation: Department of Public Works): Perhaps I could make just a few short opening comments about what this particular project is that we are talking about. I think that might be helpful to the members.

I have brought along some pictures which I would like to pass around. These are related to this specific redevelopment project that we are referring to.

The building was originally known as the Terminal Warehouse Building. It is on Toronto's waterfront right at the eastern edge of the Harbourfront lands. Harbourfront has a mandate to try and seek the redevelopment of those lands, and one of the first efforts that we directed our attention to was the redevelopment of this Terminal Warehouse Building.

It is a massive structure; it contained well over 1 million square feet of space. We really did not know what we were going to do with it and really had very little faith that we could find somebody who could turn it to creative use. However, we did decide in 1979 to go out with a proposal call to the development industry. We had a number of responses of people

[Traduction]

finances, M. H.G. Richards, et le directeur de la planification et du développement, Société Harbourfront, M. Frank Mills.

Du Conseil du Trésor, le sous-secrétaire de la Direction de la politique administrative, M. P. Meyboom.

Ces personnes seront nos témoins au cours de la séance.

Il conviendrait peut-être de demander au Vérificateur général de nous faire quelques brèves remarques portant sur les paragraphes litigieux, après quoi je demanderai à M. Frank Mills de prendre la parole.

M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président.

Nos préoccupations, dans ce chapitre, portent sur le ministère des Travaux publics et la Société Harbourfront, qui, à notre avis, ne nous ont pas fourni des renseignements essentiels et n'ont pas également obtenu l'autorisation appropriée. Le Conseil du Trésor, lorsqu'il a approuvé la recommandation du ministère, a exigé de ce dernier qu'il prenne les mesures nécessaires pour que le projet de construction ne le force pas à verser une subvention indirecte à l'entrepreneur ou aux acheteurs des unités en copropriété. Nous ne sommes pas au courant d'une étude éventuelle qui aurait été faite pour déterminer s'il y avait ou non une subvention indirecte.

Les ententes finales diffèrent considérablement de celles qui avaient été soumises au Conseil du Trésor, qui n'a pas été informé de cette évolution. Le ministère devait obtenir l'approbation préalable du ministre des Travaux publics et du sous-procureur général du Canada; cependant, si je ne me trompe, cette approbation n'avait pas encore été obtenue quelque 72 heures avant cette réunion, c'est-à-dire deux ans après la conclusion de l'entente.

Je vous remercie.

Le président: Merci.

Monsieur Mills.

M. Frank Mills (directeur, planification et développement, Société Harbourfront, ministère des Travaux publics): Je crois qu'il serait peut-être utile de mettre les choses en perspective.

J'ai apporté avec moi quelques dessins que j'aimerais vous soumettre et qui vous montrent les travaux de rénovation en question.

L'édifice dont il s'agit était auparavant le Terminal Warehouse Building, un entrepôt des douanes, situé sur les quais, tout à fait à l'est des terrains de la Société Harbourfront. Harbourfront a pour mandat de réaménager ces terrains, et un de nos premiers efforts a été de rénover cet entrepôt en question.

Il s'agit d'une structure massive de plus d'un million de pieds carrés. Nous ne savions vraiment pas quoi en faire et nous ne pensions pas qu'il serait facile de trouver quelqu'un qui pourrait rénover ce bâtiment et en faire quelque chose de bien. Cependant, en 1979, nous avons fait un appel d'offres, et plusieurs restaurateurs étaient intéressés à travailler sur ce

[Text]

who were interested in redeveloping it. So we then followed up with a second, more detailed document which set out very rigorous design guidelines and very rigorous financial requirements that we required from anybody making a submission to us.

In the end we selected a proposal which, in our eyes, had the best financial return to Harbourfront. It also presented the best development concept and was backed up by a good developer with a very good track record. The proposal contains approximately 900,000 square feet. It is the largest renovation ever undertaken in Canada.

There is an existing building of eight floors. The first two floors are retail development; the next six floors contain office development; and then there are four floors of new construction on top of the old structure which contain 72 units which will be sold to individual purchasers as residential condominium units.

The project for us is a landmark. It is the first project ever undertaken at Harbourfront. It combines all of the uses that we ultimately want to see at Harbourfront. On top of that, in the middle of all of this project there is a 450-seat theatre, which was also turned over to Harbourfront as part of the arrangement with the developer. So it contains all of the kinds of uses and mixes in activities that Harbourfront has been very anxious to get under way. To date it is really only the successful project in fairly rough times that we have been able to get under way.

So that is just a little background I thought I would make in terms of what the project is all about.

• 1605

The Chairman: Thank you very much. Mr. Gilchrist.

Mr. Gilchrist: I was hoping for a little more detailed background.

The Chairman: Perhaps if you wanted to ask Mr. Wilson.

Mr. Gilchrist: Yes, except that to ask, it would be a general question. I was hoping to have perhaps a chronological outline of events including the contractual discussions which have taken place since 1972, in the hope that we would see what the original proposal was, which is quite different from the one finally adopted, and why that proposal was not carried forward; who decided not to adopt that one; why and when that was done; what the subsequent proposal is; why it is better than the first one; financial constraints of that final project.

I noted some words: "best financial return". I would be interested to know if that means greatest income or net income over costs; what the yardsticks are, and the authorities behind these various moves.

Mr. Mills: Maybe it would be helpful if I started because that is quite a mouthful of questions. Perhaps I should first run

[Translation]

bâtiment; nous avons alors émis un cahier des charges plus détaillé, avec des normes plus strictes en matière architecturale et financière.

Finalement, nous avons porté notre choix sur une soumission qui, à notre avis, était la meilleure à la fois du point de vue financier et architectural; de plus, l'entrepreneur qui serait retenu avait une excellente réputation. La soumission prévoyait la rénovation d'environ 900,000 pieds carrés; il s'agit des travaux de rénovation les plus importants jamais entrepris au Canada.

L'édifice à rénover se compose de huit étages, dont les deux premiers serviront à des magasins de détail; les six étages suivants serviront à des bureaux. Ensuite, au-dessus de cette ancienne structure s'ajouteront quatre nouveaux étages qui contiendront 72 unités qui seront vendues à des acheteurs éventuels en copropriété.

Ces travaux représentent une étape importante dans notre développement. Ce sont les premiers travaux entrepris à Harbourfront. Ils incorporent toutes les utilisations que nous prévoyons à Harbourfront. De plus, il y aura également une salle de spectacle de 450 sièges qui appartiendra à Harbourfront à la suite d'ententes conclues avec l'entrepreneur. Il s'agit donc d'un vaste complexe consacré à différentes activités que Harbourfront a voulu voir réaliser le plus tôt possible. À l'heure actuelle, en ces temps difficiles, ces travaux sont à peu près les seuls que nous avons pu entreprendre.

Cela vous donne, je l'espère, une bonne idée de ce que représentent ces travaux.

Le président: Merci. Monsieur Gilchrist.

M. Gilchrist: J'aurais aimé avoir plus de détails.

Le président: Vous pourriez peut-être poser des questions à M. Wilson.

M. Gilchrist: Oui, mais je suppose que mes questions seraient toujours d'ordre général. J'aurais peut-être voulu mieux connaître la suite des événements, y compris les discussions contractuelles qui sont survenues depuis 1972. Nous aimerions savoir quelle était la proposition originale, qui est très différente de la proposition finale; nous aimerions savoir pourquoi cette première proposition n'a pas été adoptée, qui a décidé de ne pas aller de l'avant, pourquoi et quand? En quoi consiste la proposition subséquente, en quoi elle était meilleure que la première, quelles sont les conditions financières de celle-ci?

Lorsque vous dites que vous avez retenu la meilleure proposition du point de vue financier, est-ce que cela signifie celle dont les recettes seront les plus importantes, ou les recettes nettes après coup? Quelles sont vos normes, de quels pouvoirs vous prévalez-vous?

M. Mills: Vous me posez là toute une série de questions. Je devrai donc vous dire en ordre chronologique ce qui s'est passé.

[Texte]

you through a very general chronology of how this proceeded. I had indicated that the first efforts towards redeveloping this building began in 1979 when Harbourfront undertook a proposal call inviting the development industry to submit on a very general basis what might be their proposals.

Mr. Gilchrist: Excuse me. Is that not the second proposal?

Mr. Mills: No. We did a two-stage proposal call process. At the first stage we ask people to submit some very general qualifications, credentials and ideas of what they might do with the building. We then prepare a short list of developers, whom we invite to make a submission on a second-stage proposal call. That second-stage call was undertaken in early 1980. Four proponents made very detailed financial and architectural submissions to Harbourfront and it was on the basis of those submissions and questions and analysis by ourselves, and an advisory committee of people whom we had brought on to help us in the analysis, that we eventually made a selection of the one scheme that we have now gone with. Now that proponent was selected in June 1980. We then proceeded to prepare and sign a letter of intent, a quite detailed letter of intent, with that proponent. That letter of intent was the basis, and continues to be the basis, on which we received approval for the development scheme that we have continued to go forward with.

So there was really only one scheme that was selected, just to clarify that point. It is that scheme and that developer that we have continued to work with. People are talking of a difference in the schemes, but this does not show up in any way in the substance of the financial deal nor does it show up in any way in the substance of the final legal agreements and arrangements that we enter into with that developer.

Now, if you would like, I could go into what the differences were in these concepts because they get fairly convoluted and legalistic, but I could take the committee's time and walk you through that if you would like.

Mr. Gilchrist: Perhaps you can tell me if the decision was made based on financial considerations primarily or on conceptual considerations—different uses . . .

Mr. Mills: Well, actually in this case . . .

Mr. Gilchrist: Excuse me. If it was financial, will you give us the variances between the first and the second financial proposal?

Mr. Mills: Okay. The selection was really based on three significant criteria. One was the financial return that we anticipated receiving. When I say financial return, I mean a calculated net present value of the income flow that we expect over the term of the agreement from the developer. In this case this scheme had the highest cashflow or net present value of cashflow to Harbourfront.

• 1610

Secondly, we evaluated them on the basis of their architectural scheme; and again in this case we felt it had the highest merits in its architectural concept. They had selected a very

[Traduction]

J'ai indiqué que les premiers efforts en vue d'une restauration de ces édifices ont commencé en 1979, lorsque la Société Harbourfront a lancé un appel d'offres aux entrepreneurs pour qu'ils nous présentent des soumissions de nature assez générale.

M. Gilchrist: Ne s'agit-il pas là de la deuxième proposition?

M. Mills: Non. Nous avons fait un appel d'offres en deux temps. Au cours d'un premier temps, nous demandons des soumissions d'ordre général, nous voulons voir sur qui nous pourrions compter, et également, nous voulons prendre connaissance du genre de restauration possible. Ensuite, nous retenons certains entrepreneurs, à qui nous soumettons un cahier des charges. Il s'agit là du deuxième temps, qui a commencé au début de 1980. Quatre promoteurs nous ont présenté des soumissions très détaillées du point de vue financier et architectural, et c'est sur la base de ces soumissions, de questions et d'analyses que nous avons faites également, à la suite également de consultations avec un comité consultatif que nous avons organisé à cette fin, que nous avons finalement procédé au choix des travaux qui ont été entrepris à l'heure actuelle. Nous avons fait ce choix en juin 1980. Nous avons ensuite préparé et paraphé une lettre d'intention assez détaillée avec le promoteur. Cette lettre était et continue à être la base des accords que nous avons reçus pour le projet de restauration.

Ainsi donc, il faut bien préciser que nous n'avons reçu qu'une seule proposition et qu'un seul entrepreneur. On a parlé de différentes propositions, ce qui n'est pas le cas, comme peuvent le confirmer l'entente financière, ainsi que les ententes finales signées entre notre contentieux et celui du promoteur.

Je pourrais vous parler des différents plans architecturaux; les différences entre eux sont assez complexes tant du point de vue architectural que juridique. Cela prendrait du temps, mais si vous y tenez . . .

M. Gilchrist: Vous pourriez peut-être me dire si la décision qui a été prise l'a été à la suite de considérations financières ou architecturales; je veux parler des différences d'usage, etc.

M. Mills: En fait, dans ce cas . . .

M. Gilchrist: S'il s'agissait de considérations financières, pourriez-vous nous expliquer les différences entre les deux propositions du point de vue financier?

M. Mills: Bien. La sélection a porté sur trois critères importants. Tout d'abord, les bénéfices financiers, c'est-à-dire la valeur actuelle nette des revenus et bénéfices pour la durée de l'entente. Dans ce cas, la proposition retenue présentait le plus grand flux de liquidités pour Harbourfront.

Deuxièmement, nous avons fait une évaluation de la conception architecturale et, encore une fois, elle était la mieux

[Text]

highly qualified architect, who came out with a very good scheme.

Thirdly, they were selected on the basis of the development concept. That was in terms of what Harbourfront's objectives were. This scheme fulfilled those objectives better than any of the others, in that they had proposed a mixed-use scheme which had a proposal for a very active and lively retail concept, a component of office and a component of residential.

So they really won on all three strokes, as far as we were concerned. So when we finally completed our analysis, it was a relatively easy decision to make on our part.

Mr. Gilchrist: And then were financial considerations entered into, one constructor to another? Did you then go out for tenders on the final concept and decide based on any financial considerations after that point?

Mr. Mills: No. The way it works is the developer is the one who is responsible for redeveloping the building. It is his money; it is his investment; it is his expertise; he is the one who markets the project. The developer in this case has spent approximately \$50 million to \$60 million on the redevelopment of the building. There is no investment on Harbourfront's part.

The financial arrangements that we entered into in the letter of intent and subsequently in our development agreement are the terms which they submitted as part of their original proposal, and those were the ones that were incorporated into the final agreement.

The Chairman: Mr. Neil.

Mr. Neil: In the Auditor General's observations, he talks about a management agreement between Her Majesty The Queen as represented by the Minister of Public Works and Harbourfront. Harbourfront, I gather, came about as a result of the acquisition of the shares in Terminal Warehouse Limited. Is this right?

Mr. Mills: Well, no, actually it is just that in purchasing Terminal Warehouse Corporation we actually used that shell. So for many years Harbourfront was technically called 207 Queen's Quay. But the Terminal Warehouse is only part of the total 92 acres that were purchased.

Mr. Neil: When did Harbourfront acquire the property?

Mr. Mills: The land was purchased by the Crown in 1972. All of the lands were purchased in 1972, by the Crown.

Mr. Neil: When did Harbourfront acquire this particular building, Terminal Warehouse?

Mr. Mills: The building, as part of the proposed scheme which was approved by Treasury Board... provided that the building and the lands with it would be transferred to Harbourfront, and then Harbourfront would enter into the agreement with Olympia & York. There were particular legal reasons for doing this, to ensure that the Crown itself was not going to be involved in potential legal liabilities.

[Translation]

cotée, d'après ces critères. Ils avaient choisi un architecte très compétent, qui a eu de bonnes idées.

Troisièmement, il y avait le critère du développement par rapport aux objectifs de Harbourfront. Ce projet répondait mieux aux objectifs que tous les autres, dans la mesure où il y avait des éléments variés, c'est-à-dire dans l'espace réservé aux magasins et aux boutiques, aussi bien que dans l'espace résidentiel et des bureaux.

Ils ont donc été choisis en fonction de ces trois facteurs. Quand nous avons terminé notre analyse, la décision s'est révélée assez facile.

M. Gilchrist: Est-ce que des arrangements financiers ont été ensuite conclus auprès de différentes entreprises de construction? Avez-vous fait un appel d'offres au sujet du concept final et pris des décisions fondées sur des considérations d'ordre financier après cela?

M. Mills: Non. C'est le promoteur qui est responsable du réaménagement de l'immeuble. C'est son argent, son investissement, ses ressources, et c'est lui qui fait la commercialisation. Dans ce cas, le promoteur a dépensé entre 50 et 60 millions de dollars pour réaménager l'immeuble. Il n'y a pas d'investissement de la part de Harbourfront.

Les arrangements financiers que nous avons conclus dans notre lettre d'intention et ensuite dans notre accord de développement correspondent aux conditions soumises dans leur proposition originale; ils ont été incorporés dans l'accord définitif.

Le président: Monsieur Neil.

M. Neil: Dans les observations du vérificateur général, il est question d'un accord en matière d'administration entre Sa Majesté la reine, représentée par le ministère des Travaux publics, et Harbourfront. Si je comprends bien, Harbourfront a été créée à la suite de l'acquisition des actions de *Terminal Warehouse Limited*, n'est-ce pas?

M. Mills: Non, après l'achat de *Terminal Warehouse Corporation*, nous avons utilisé la carcasse. Pendant de nombreuses années, Harbourfront était connue sous le nom de 207 *Queen's Quay*. Mais l'entrepôt *Terminal Warehouse* ne constitue qu'une partie des 92 acres achetés.

M. Neil: Quand cette propriété a-t-elle été achetée par Harbourfront?

M. Mills: Tous les terrains ont été achetés par la Couronne en 1972.

M. Neil: Quand est-ce que cet immeuble particulier, l'entrepôt terminal, a-t-il été acquis par Harbourfront?

M. Mills: Le plan approuvé par le Conseil du Trésor prévoyait que l'immeuble et les terrains seraient transférés à Harbourfront et que celle-ci conclurait une entente avec la société *Olympia & York*. Il y avait des raisons d'ordre juridique pour ce faire, afin d'assurer que la Couronne ne soit pas associée à des responsabilités juridiques potentielles.

[Texte]

Mr. Neil: But I gather when the building was transferred to Harbourfront, what is called a "management agreement" was entered into.

Mr. Mills: No, the management agreement was entered into as an agreement to cover all the Harbourfront lands—the 92 acres of Harbourfront lands... and the agreement in effect provides Harbourfront with the mandate and the authority to proceed with the programs, the activities, and the redevelopment of the lands. That is really what the management agreement does.

Mr. Neil: I wonder if that agreement could be tabled with this committee.

Mr. Mills: I am sure it could be.

Mr. Neil: In the Auditor General's observations, he indicates that this management agreement provided that the Corporation should not enter into condominium development agreements without the prior approval of the Minister of Public Works and the Deputy Attorney General of Canada. Is this correct?

Mr. Mills: That is correct.

• 1615

Mr. Neil: And he goes on to say that the corporation in fact did enter "... into major condominium development agreements without obtaining the authority as stipulated". Is this correct?

Mr. Mills: Mr. Chairman, the agreement itself which we have entered into with Olympia & York had been reviewed; it had been approved by the officials; there was documentation from the Deputy Attorney General insisting that certain requirements be met in that agreement prior to it being signed. Those were met. The agreement has been signed. Now when I say "the agreement", I mean the development agreement: there is still a subsequent agreement which is a part of the overall agreement. It is called the "reciprocal agreement" and is a very significant one in light of the kinds of concerns raised by the Auditor General. We can get into those details if you like. That agreement has yet to be entered into.

Mr. Neil: This is what I wanted to find out. The Auditor General says that you did, in fact, enter into major condominium development agreements without obtaining the authority as stipulated. Is that correct?

Mr. Mills: What we have entered into is the development agreement, and the officials have approved that agreement and what is contained in it. We have not entered into the reciprocal agreement which is part and parcel of the agreement. In other words, the reciprocal agreement is really a significant component and is closer to the concept of a condominium development agreement.

The Chairman: Mr. Mills, who is in the reciprocal agreement with, please?

[Traduction]

M. Neil: Si je comprends bien, quand l'immeuble a été transféré à Harbourfront, on a conclu un accord de gestion, ou d'administration.

M. Mills: Non, l'accord de gestion a été conclu au sujet de tous les terrains de Harbourfront, c'est-à-dire les 92 acres, et la société reçoit le mandat et l'autorisation de mettre en oeuvre les programmes, les activités et le réaménagement foncier. C'est ce qui est prévu dans l'accord de gestion.

M. Neil: Cet accord pourrait-il être déposé auprès du Comité?

M. Mills: Certainement.

M. Neil: Dans ses observations, le Vérificateur général dit que l'accord de gestion prévoyait que la société ne devait pas conclure d'accords de développement en copropriété sans l'approbation préalable du ministre des Travaux publics et du sous-procureur général du Canada. Est-ce exact?

M. Mills: Oui.

M. Neil: Il poursuit en disant que la société «... a conclu des ententes importantes en rapport avec la construction de logements en copropriété sans obtenir au préalable l'autorisation nécessaire». Est-ce exact?

M. Mills: Monsieur le président, l'entente que nous avons signée avec la Société Olympia & York avait été examinée au préalable et approuvée par les responsables. Le sous-procureur général avait insisté pour que certaines conditions soient remplies avant la signature de l'entente. Elles l'ont été. L'entente a donc été signée. L'entente dont je parle est bien sûr celle qui se rapporte à la construction de logements. Il y en a une autre qui fait aussi partie de l'entente globale; on l'appelle «entente de réciprocité», et c'est surtout elle qui fait l'objet des critiques du vérificateur général. Nous pourrions vous donner plus de détails si vous le désirez, mais cette entente n'a pas encore été signée.

M. Neil: C'est ce que je voulais savoir. Le vérificateur général affirme que vous avez conclu des ententes importantes en rapport avec la construction de logements en copropriété sans avoir obtenu au préalable l'autorisation nécessaire. Est-ce exact?

M. Mills: Pour l'instant, nous n'avons signé que l'entente de construction de logements, dont le contenu a été approuvé par ceux qui en avaient la responsabilité. Par contre, nous n'avons pas encore signé l'entente de réciprocité, qui fait également partie intégrante de l'entente globale. En d'autres termes, cette entente de réciprocité en est un élément important, qui s'apparente davantage à une entente de construction de logements en copropriété.

Le président: Monsieur Mills, qui sont les parties impliquées dans cette entente de réciprocité?

[Text]

Mr. Mills: Perhaps I could take a few minutes and put up a little chart which will help you. Would you like me to do that?

The Chairman: If you could just tell us who the reciprocal agreement is with, that will be fine.

Mr. Mills: The reciprocal agreement will be structured between Harbourfront as the owner of the existing building—that is the existing eight-storey structure—and the residential condominium corporation, which is the four storeys of residential accommodation on the top of the building.

Mr. Neil: I think you have evaded my question or failed to answer it. The Auditor General has made a statement here, and I am asking you whether or not this statement is correct. I refer to paragraph 17.64 of the Auditor General's Report. Is that statement correct, that you did in fact enter into major condominium development agreements without obtaining the authority?

Mr. Mills: Without evading it, I guess what I am saying is that we feel we had the approvals we needed on the development agreement itself, which is merely a component of the condominium development agreement. It is merely a component of it. The other component is the reciprocal agreement, which we have not as yet entered into. The reciprocal agreement is not yet agreed to between the two parties.

Mr. Neil: But are you not splitting hairs?

The Chairman: Are you not locked in?

Mr. Mills: We are locked in under the development agreement, yes.

The Chairman: Where is your bargaining power with the reciprocal agreement?

Mr. Mills: The bargaining power on the reciprocal agreement is that, at the present time, Olympia & York has invested its \$15 million in the condominium component. They have a temporary licence to construct those facilities; they do not own the air rights at this time; they cannot register a condominium agreement in order to sell the condominium units, until such time as the reciprocal agreement is entered into and agreed to with Harbourfront.

Mr. Neil: Do you mean that all these millions of dollars was spent by the developer without having adequate documentation and approval?

Mr. Mills: Yes, that is right. It is based on the fact that there is a reference to the parties agreeing that they will enter into a reciprocal agreement and, certainly, the parties will have to act in a reasonable and equitable fashion with each other in entering that agreement so that nobody will be saddled with an unduly onerous component of the costs between the two components. So there is an element of equitability there which has to pervade through the negotiation and ultimate agreement. But yes, they have entered into it without that agreement.

[Translation]

M. Mills: Cela ne devrait prendre que quelques instants, mais j'aimerais vous montrer un petit graphique qui vous aidera à mieux comprendre. Me le permettez-vous?

Le président: Dites-nous simplement qui sont les parties signataires de cette entente de réciprocité, cela suffira.

M. Mills: Cette entente de réciprocité implique la Société Harbourfront, à titre de propriétaire de l'immeuble existant, c'est-à-dire la structure actuelle de huit étages, et la société de construction de logements en copropriété, qui doit construire ces quatre étages de logements au sommet de l'édifice actuel.

M. Neil: Vous esquiviez ma question ou, en tout cas, vous n'y avez pas répondu. Le vérificateur général fait une affirmation dans son rapport que j'aimerais vous entendre confirmer ou réfuter. Je veux parler du paragraphe 17.64 du rapport du vérificateur général. Est-il vrai que vous avez conclu une entente importante en rapport avec la construction de logements en copropriété sans avoir obtenu au préalable l'autorisation nécessaire?

M. Mills: Je n'esquive pas du tout votre question. Je vous dis qu'à mon avis, nous avions obtenu l'autorisation dont nous avions besoin pour l'entente de construction en soi, laquelle n'est qu'un élément de l'entente de construction de logements en copropriété. La première entente n'en est qu'un élément, l'autre étant cette entente de réciprocité que nous n'avons pas encore signée. En résumé, cette entente de réciprocité n'a pas encore été conclue entre les deux parties.

M. Neil: Ne pinailliez-vous pas un peu?

Le président: N'êtes-vous pas liés?

M. Mills: Oui, par l'entente de construction.

Le président: Dans ce cas, quel pouvoir vous reste-t-il pour négocier cette entente de réciprocité?

M. Mills: À l'heure actuelle, c'est la Société Olympia & York qui a investi 15 millions de dollars dans la construction de logements en copropriété. Cette société a un permis provisoire pour construire ces logements, mais elle n'a pas encore les droits relatifs à l'espace aérien. Elle ne peut pas vendre ces logements tant que l'entente de réciprocité n'a pas été conclue avec la Société Harbourfront, afin que l'entente globale puisse être enregistrée.

M. Neil: Voulez-vous dire que le promoteur a dépensé tous ces millions de dollars sans avoir les papiers et les autorisations nécessaires?

M. Mills: C'est cela. Il est indiqué que les parties sont convenues de signer une entente de réciprocité, et il est bien évident qu'elles devront se comporter d'une façon raisonnable et équitable, afin que ni l'une ni l'autre ne se retrouve responsable d'un fardeau financier excessif par rapport à l'autre. Il y a donc un élément d'équité qui doit prévaloir dans les négociations et, finalement, dans l'entente finale. Cependant, pour répondre brièvement à votre question, la société a investi tout cet argent sans entente préalable.

[Texte]

The Chairman: Why would those two not go hand in hand—I mean, the development agreement and the reciprocal agreement? Why would you not negotiate those at the same time and sign them at the same time?

Mr. Mills: I guess in the best of all possible worlds, you would sit down and work out absolutely every agreement and have everything completed as a package. Unfortunately, I guess, the realities are that you are pushing ahead on many components at once. In this case, what ultimately triggered the signing of the development agreement was that Olympia & York was very anxious to finalize those agreements which, by the way, were not finalized until the building was completed, because they could not start to move in their tenants until that was in place. Similarly, they will not be able to start to finally sell those condominium units until that agreement is in place. It is just that, sometimes, these things take a little longer than you would like, and they were prepared to proceed on good faith.

• 1620

The Chairman: What is the essence of the development agreement and what is the essence of the reciprocal agreement?

Mr. Mills: The essence of the development agreement is to set out the nature of the development package in terms of basically, I guess, who owns what, who leases what to whom, who sells what, air rights to whom, the process by which the condominium component will be structured and how we will proceed with that. It sets out all the financial terms in the sense of what the rents are, the process by which the rents increase, the process by which we get a percentage of revenues, etc. So, it is a very detailed agreement in the sense of what will flow to Harbourfront from the commercial component, and sets out the air rights sale for condominium development, etc.

The Chairman: What is the essence of the reciprocal agreement?

Mr. Mills: The essence of the reciprocal agreement comprises those elements which are strictly issues between the future condominium component—that is, the four stories of residential space on the top of the building—and the commercial component below it. That will deal with issues such as providing easements, providing access, dealing with issues of the sharing of expenses, the sharing of repairs, the sharing of major structural maintenance items; also it will also then have to deal with issues such as if there is a fire, or if there is a major disaster, etc.

The Chairman: You say they cannot sell any units until you get that in place. Is that correct?

Mr. Mills: No, they cannot, because they will not be able to register a condominium . . .

The Chairman: Sure, but registration of condominiums often takes a long time afterwards anyway. Has anybody moved into those?

[Traduction]

Le président: Pourquoi l'entente de construction et l'entente de réciprocité ne sont-elles pas négociées et signées en même temps?

M. Mills: L'idéal serait sans doute de négocier tout en même temps, pour que tout soit prêt le moment voulu. Malheureusement, la réalité est telle qu'on essaie de commencer le plus tôt possible. Dans le cas qui nous intéresse, l'entente de construction a été signée avant parce que la Société Olympia and York tenait à ce que tout cela soit réglé rapidement, pour pouvoir faire entrer les locataires; finalement, tout n'avait pas été réglé à la fin des travaux. Parallèlement, la société ne pouvait pas commencer à vendre les logements en copropriété tant que l'entente n'était pas signée. Il arrive parfois que ce genre de choses prennent plus longtemps qu'on ne le pensait, et la société comptait tout simplement sur la bonne foi des autres intervenants.

Le président: En quoi consiste l'entente de construction et l'entente de réciprocité?

M. Mills: L'entente de construction définit les modalités juridiques du projet, c'est-à-dire qui possède quoi, qui loue quoi et à qui, qui vend quoi, à qui appartiennent les droits relatifs à l'espace aérien, comment les logements en copropriété seront structurés, etc. Cette entente définit également toutes les modalités financières du projet, notamment la fixation des loyers, leur augmentation, le pourcentage de recettes que nous touchons, etc. Il s'agit donc d'une entente très détaillée, puisqu'elle inclut les activités commerciales de Harbourfront, la vente des droits relatifs à l'espace aérien pour la construction des logements en copropriété, etc.

Le président: En quoi consiste l'entente de réciprocité?

M. Mills: L'entente de réciprocité porte sur les éléments qui intéressent strictement les futurs logements en copropriété, c'est-à-dire les quatre étages de logements qui seront construits au-dessus de l'immeuble existant, et les espaces commerciaux qui se trouvent en dessous. Ces éléments concernent notamment les droits d'emprise, les droits d'accès, le partage des dépenses, le partage des coûts des réparations, le partage des frais d'entretien importants, etc.; l'entente définit également le partage des responsabilités en cas d'incendie, de sinistre, etc.

Le président: Vous avez dit que la société ne pouvait vendre d'appartements tant que l'entente ne sera pas signée. C'est exact?

M. Mills: C'est exact, car elle ne peut pas enregistrer l'entente de construction des logements en copropriété . . .

Le président: Peut-être, mais, de toute façon, l'enregistrement de logements en copropriété prend souvent beaucoup de temps, même après l'entrée des locataires. Ces derniers occupent-ils déjà les lieux?

[Text]

Mr. Mills: Not as yet. They have sold units—I mean, in the sense of “sale”; they have reserved them; they have not sold them. But they will not be able to register it until all costs are known, and they will not know all the costs until they have entered into the reciprocal agreement and can say, that is our share of the costs to maintain the whole building.

The Chairman: Thank you, Mr. Neil.

Mr. Neil: You talked about fire or other things, and I wonder if this reciprocal agreement you speak about would cover the situation should a problem arise with the lower area which is owned by Harbourfront. Would the developer share in the capital costs?

Mr. Mills: It will be in both. I should point out that although we own the structure, we are leasing it to Olympia & York for 99 years. Olympia & York is responsible for all costs, whether they be structural or otherwise. It is a totally cost-free lease on Harbourfront's part. We are not subject to any costs during that 99 year period.

Mr. Neil: So if there were a collapse of one of the supporting structures and there was a danger of the building collapsing, the developer would be required to pay all that cost. Is that correct?

Mr. Mills: Just to be a little careful, let me say that it would be the developer and that condominium corporation as to however they structured that cost sharing; it would not necessarily be just the developer. But it would be the developer rather than Harbourfront.

Mr. Neil: You say that for a period of 99 years, neither Harbourfront nor the taxpayer of Canada would be responsible for any costs?

Mr. Mills: That is right.

Mr. Neil: On the whole building!

Mr. Mills: That is correct.

The Chairman: Is this your understanding, Mr. Dye?

Mr. Dye: No, it is not, Mr. Chairman. Mr. Neil, the letter I have in my working-paper files indicates that these responsibilities for maintenance are those of the Harbourfront Corporation and not Olympia & York. I think I heard the witness say that it was Olympia & York's responsibility for 99 years. From the evidence I have in my files, it is not that case at all.

• 1625

Just for further clarification on your questioning, my working paper files indicate that this agreement, which the witness was telling you has been signed, was signed, I must remind you, within the last 72 hours and not on a prior basis as maybe was suggested in the testimony.

The Chairman: Mr. Mills, do you wish to clarify that?

[Translation]

M. Mills: Pas encore. J'ai dit tout à l'heure que la société avait vendu des logements, mais elle les a plutôt réservés, elle ne les a pas vraiment vendus. Elle ne pourra pas enregistrer l'acte de vente tant que tous les coûts ne seront pas connus, et elle ne pourra pas connaître tous ces coûts tant qu'elle n'aura pas signé l'entente de réciprocité qui doit définir sa part des coûts de l'entretien de tout l'édifice.

Le président: Merci, Monsieur Neil.

M. Neil: Vous avez parlé d'incendie, ou d'autres circonstances exceptionnelles, et j'aimerais savoir si l'entente de réciprocité dont vous parlez couvrirait des problèmes se posant aux étages inférieurs qui appartiennent à Harbourfront. Le promoteur devrait-il assumer une part des investissements?

M. Mills: Pour les deux. Permettez-moi de vous signaler que nous sommes les propriétaires de la structure, mais que nous la louons à la Société Olympia and York pour 99 ans. Cette dernière devra donc assumer tous les coûts, qu'ils soient d'ordre structurel, ou autres. La Société Harbourfront se dégage donc de toute responsabilité financière dans le bail qu'elle a accordé à la Société Olympia and York. Pendant 99 ans, nous ne serons tenus d'assumer aucun coût.

M. Neil: Si l'une des structures de soutien s'effondrait, risquant ainsi de provoquer l'effondrement de l'édifice tout entier, le promoteur serait tenu de payer tous les frais, n'est-ce pas?

M. Mills: À une petite nuance près: tout dépend de la façon dont le promoteur et la société de construction des logements en copropriété vont se répartir les frais; cette responsabilité n'incombera donc pas nécessairement au promoteur uniquement. Quoi qu'il en soit, ce ne sera pas Harbourfront.

M. Neil: Vous dites que, pendant 99 ans, la Société Harbourfront et le contribuable canadien ne devront assumer aucun coût?

M. Mills: C'est exact.

M. Neil: Pour tout l'édifice?

M. Mills: C'est exact.

Le président: C'est ce que vous aviez compris, monsieur Dye?

M. Dye: Pas du tout, monsieur le président. Monsieur Neil, la lettre que j'ai dans mes dossiers indique que les frais d'entretien devront être assumés par la Société Harbourfront et pas par la Société Olympia and York. Or, je crois avoir entendu le témoin dire que c'était la Société Olympia and York qui en serait responsable pendant 99 ans. D'après les documents que j'ai, ce n'est pas du tout le cas.

Plus précisément, mes dossiers indiquent que l'entente, dont le témoin vous a dit qu'elle avait été signée, l'a bien été, mais au cours des 72 dernières heures, et non pas au préalable, comme il l'a laissé entendre dans son témoignage.

Le président: Monsieur Mills, qu'avez-vous à dire?

[*Texte*]

Mr. Mills: I am sorry, I am not sure what letter Mr. Dye is referring to because . . .

Mr. Dye: This may not be a letter this gentleman has, because it is a letter written to Dr. Peter Meyboom by Deputy Minister John Mackay.

Mr. Neil: I think it is important that this point be clarified, very important.

Mr. Mills: Perhaps the clarification is this. The letter says:

. . . that Harbourfront Corporation be obligated to maintain the refurbished building in perpetuity so as to support the four storeys of residential condominium units constructed on top of it.

There are two points I would like to make. One is that it talks about "in perpetuity". It does not talk about what are the conditions within the 99-year lease period in which Olympia & York, the developer, is responsible for those costs. That is all in the development agreement as clearly as can be.

The second point is that the letter is just a little bit off in that it implies that Harbourfront or Olympia & York, whichever it happens to be in that period, is to maintain the refurbished building "so as to support". Yes, in a sense we will have an obligation after 99 years to maintain the building in good repair, as anybody as a neighbour to anybody else would be required where they have structural relationships, but that it itself does not necessarily mean Harbourfront has to pay all structural repairs that may be related to the support of those condominiums, because that agreement has not been entered into. That is what I am saying; that is part of the reciprocal agreement.

Mr. Neil: But your understanding is that, when this agreement is entered into between Harbourfront and Olympia & York, for 99 years neither Harbourfront nor the taxpayers of Canada will be called upon to pay one red cent towards the maintenance or the upkeep of that building.

Mr. Mills: The only situation in which that would happen is if, for instance, Olympia & York decided to walk away from the project, and for some reason, their pocket was not deep enough and ultimately the taxpayer gets hit with some responsibility.

Mr. Neil: In other words, if Olympia & York went bankrupt.

Mr. Mills: That is correct.

The Chairman: But you would not . . . Of course you would not. The condominiums are sold, right?

Mr. Mills: Right.

The Chairman: They are sitting on top of you, and Olympia & York, which for all intents and purposes is a sound company, very definitely . . .

Mr. Mills: Right.

The Chairman: But you are supporting those four storeys of condominiums without any come-back.

Mr. Mills: When you say without any come-back . . . ?

[*Traduction*]

M. Mills: Je m'excuse, mais je ne vois pas à quelle lettre M. Dye fait allusion, car . . .

M. Dye: Le témoin n'est peut-être pas en possession de cette lettre, car elle a été adressée à M. Peter Meyboom par le sous-ministre John Mackay.

M. Neil: À mon avis, il est très important qu'on ait des précisions.

M. Mills: Les voilà. La lettre stipule que:

. . . la Société Harbourfront doit assurer, à perpétuité, l'entretien de l'immeuble rénové, afin que celui-ci puisse supporter les quatre étages de logements en copropriété qui sont construits par-dessus.

J'ai deux choses à vous dire. Tout d'abord, il est question de «à perpétuité», et non pas des modalités du bail de 99 ans qui a été signé avec le promoteur *Olympia & York*, modalités selon lesquelles c'est ce dernier qui est responsable des coûts. Tout cela est bien défini dans l'entente de construction.

Deuxièmement, la lettre n'est pas très exacte lorsqu'elle indique que Harbourfront, ou *Olympia & York*, qui que ce soit pendant cette période, doit assurer l'entretien de l'immeuble rénové, «afin qu'il puisse supporter . . . ». Bien sûr, une fois que la période de 99 ans sera écoulée, nous devons assurer l'entretien de l'immeuble, comme n'importe qui doit le faire lorsqu'on partage certaines structures, mais cela ne veut pas dire nécessairement que la Société Harbourfront devra payer toutes les réparations d'ordre structurel pouvant être reliées au support de ces logements en copropriété, étant donné que l'entente n'a pas encore été signée. Je veux parler de l'entente de réciprocité.

M. Neil: Selon vous, d'après l'entente signée entre Harbourfront et *Olympia & York*, pour 99 ans, ni Harbourfront ni le contribuable canadien ne devront payer un seul sou pour l'entretien de cet immeuble.

M. Mills: Cela ne pourrait se produire que dans un seul cas, à savoir, par exemple, si *Olympia & York* décidait de se retirer du projet et que, pour quelque raison que ce soit, elle ne pouvait assumer toutes ses responsabilités financières, de sorte que le contribuable se trouverait obligé d'en assumer une partie.

M. Neil: En d'autres termes, si *Olympia & York* faisait faillite.

M. Mills: C'est exact.

Le président: Mais les logements en copropriété sont vendus, n'est-ce pas?

M. Mills: Oui.

Le président: Ils ont été construits au-dessus de votre édifice, et *Olympia & York*, à toutes fins utiles, est une société bien établie financièrement . . .

M. Mills: Bien sûr.

Le président: Mais votre immeuble soutient donc ces quatre étages de logements en copropriété sans aucune garantie.

M. Mills: Que voulez-vous dire?

[Text]

The Chairman: If Olympia & York is not around to defend it or to pick up that cost.

Mr. Mills: As I say, again it depends. The agreement will provide for an equitable sharing of any costs. When I say equitable sharing, I mean equitable sharing between the existing building which is supporting the condominiums and that kind of incorporation. It may be that both parties decide those costs are not worth absorbing and that the condominiums would just as soon close down and move out. It is not as if they would be able to turn simply to the commercial portion and say: You pay the shot. There will be a lot of levers in there which will result in a joint decision on a number of these issues.

Mr. Neil: You own the bottom area, which is the support structure below that air space, and you get a certain revenue from the rental of that area. When you talk to the sharing of costs, are you suggesting that the costs of any repairs, maintenance or alterations would come out of the proceeds before you get your share of the costs?

Mr. Mills: There are really three components to Harbourfront's revenue from the commercial component. There is a base rent, which they started paying to us when they entered the site. Then the base rent, in effect, increases over a rent-up period, which then sets it at a fairly good standard of base rent which they have to pay us.

• 1630

Then there is revenue sharing. In the revenue sharing, yes, any costs, whether they be repairs or other structural aspects, would be taken into account in determining our participation in the net revenues.

Mr. Neil: And if the net revenues were not sufficient to meet the costs that might arise some time in the future, does Olympia & York bear the balance of it, or do you share those as well?

Mr. Mills: Yes, it does; Olympia & York does.

Mr. Neil: So the portion you could use would be that top upper portion you are talking about . . . that shared revenue.

Mr. Mills: Yes, they could reduce our net revenue component of the three components . . .

Mr. Neil: They could wipe it out completely if the expenses were high enough.

Mr. Mills: Yes, they could. That is right.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke: Mr. Chairman, I would like to be clear. The Auditor General reports that this property was part of an expropriation by the department in 1972 which was conveyed to Harbourfront for the nominal sum of \$1. Well, what else is on this 92 acres but this building, or what else will be planned there? And is that Harbourfront or DPW?

Mr. J.A.H. Mackay (Deputy Minister, Department of Public Works): That is Harbourfront, Mr. Chairman.

[Translation]

Le président: Si *Olympia & York* n'est pas là pour assumer certaines dépenses . . .

M. Mills: Comme je l'ai dit, tout dépend du cas qui se présente. L'entente prévoit le partage équitable des dépenses à engager. Lorsque je dis «partage équitable», cela s'applique à la société et à l'immeuble existant qui soutient les logements en copropriété. Il se peut que les deux parties estiment que telle ou telle dépense n'en vaut pas la peine et qu'elles ont intérêt à se retirer du projet. Elles ne peuvent donc pas s'adresser tout simplement à l'élément commercial de la structure pour lui demander de régler l'ardoise. Donc, grâce à un certain nombre de contrepoints, on pourra parvenir à une décision commune sur un grand nombre de problèmes de ce genre.

M. Neil: Vous êtes propriétaires du bas, c'est-à-dire de la structure de soutien située en dessous de cet espace aérien, que vous louez et dont vous tirez donc certains revenus. Lorsque vous parlez de partage des coûts, voulez-vous dire que l'on déduit des recettes globales le coût des réparations, de l'entretien ou des rénovations avant de calculer votre part?

M. Mills: Les activités commerciales de Harbourfront produisent trois types de revenus. Il y a d'abord le loyer de base, qu'ils ont commencé à nous verser lorsqu'ils ont occupé l'emplacement. Des augmentations de ce loyer sont prévues pendant une période donnée.

Il y a ensuite le partage des revenus. Dans ce cas, en effet, tous les coûts, que ce soit pour des réparations ou d'autres problèmes de structure, sont pris en compte pour déterminer notre participation aux revenus nets.

M. Neil: Et si les revenus nets ne suffisent pas à financer les dépenses qui devront être engagées, la société *Olympia & York* doit-elle en assumer la différence ou partagez-vous cette différence également?

M. Mills: C'est la société *Olympia & York* qui est responsable de la différence.

M. Neil: Donc, ce qui vous revient correspond à cette différence.

M. Mills: Oui, mais nos trois types de revenus nets peuvent être réduits . . .

M. Neil: Si les dépenses sont suffisamment élevées, votre part de revenus risque d'être complètement annulée.

M. Mills: Oui, c'est possible.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke: Monsieur le président, soyons clairs. Le vérificateur général affirme que le bien en question faisait partie des structures qui ont été expropriées par le ministère en 1972 pour être transmises à *Harbourfront* pour la somme nominale de 1\$. A part cet immeuble, qu'y a-t-il sur ce terrain de 92 acres? Qu'y a-t-on prévu? Qui s'en occupe, *Harbourfront* ou le ministère des Travaux publics?

M. J.A.H. Mackay (sous-ministre du ministère des Travaux publics): C'est *Harbourfront*, monsieur le président.

[*Texte*]

Mr. Mills: Harbourfront's mandate, which goes back to 1980, was a Cabinet approval of a concept which provided for a Harbourfront seven-year development plan. At the time, in 1980, there was no plan for Harbourfront, in the sense that nobody knew which direction it was going in in terms of its programs, its development, or financially. There was an agreement on a seven-year plan which provided that funds would be made available from the federal government through Public Works for the improvement of some of the public facilities, the public infrastructure on the 92 acres. In return, Harbourfront was given the mandate and the obligation to seek development of its site so that it could generate enough revenues from the site to start paying its own bills. At the end of the seven-year period, which is 1987, Harbourfront is to be on a self-financing footing.

In terms of development, we have this project, the Queen's Quay Terminal Development, the Terminal Warehouse. We have a number of other projects that are on the go. The total development of Harbourfront when it is completed would be approximately 3,500 housing units, 1.5 million square feet of office, probably 250,000 square feet of retail, and 250,000 square feet of cultural and recreational facilities.

Mr. Clarke: Could I ask Mr. Mackay why this property was expropriated by the department in the first place?

Mr. Mackay: I do not know the answer to that. It was well before my time with Public Works. Jacques Roy might know the background, or for that matter Frank Mills.

Mr. Mills: The background was in 1972 the federal government decided that as a gift or gesture to Metropolitan Toronto it would purchase what was a very critical part of the Toronto waterfront so that they would have that available for the citizens of Metropolitan Toronto, and then subsequent to that was a gradual evolution of just exactly what should happen on those lands.

Mr. Clarke: All right.

Mr. Neil was asking about the lease. It is not a simple lease whereby Olympia & York has the use of that building and perhaps some property around it for a fixed sum. In fact, I think you said you are in effect partners with Olympia & York, inasmuch as you are revenue-sharing and doing some cost-sharing as well.

Mr. Mills: Just revenue-sharing.

Mr. Clarke: Just revenue-sharing. So what is the absolute minimum rent that Harbourfront could receive on an annual basis from that lease?

Mr. Mills: It will be approximately \$500,000.

Mr. Clarke: It will never go below that?

Mr. Mills: No, it cannot go below that.

Mr. Clarke: And have you calculated what the maximum might be in revenue-sharing over the period?

Mr. Mills: Yes, we have.

[*Traduction*]

M. Mills: Le mandat dont a été saisie la société *Harbourfront* en 1980 avait été approuvé par le Cabinet et correspondait à un programme de construction étalé sur sept ans. À l'époque, en 1980, rien n'était prévu pour *Harbourfront*, en ce sens que personne ne savait quelle orientation serait choisie en ce qui concerne ces programmes, son développement ou sa structure financière. Un plan de sept ans a été approuvé, selon lequel le gouvernement fédéral financerait, par l'intermédiaire du ministère des Travaux publics, les travaux de rénovation de certaines infrastructures publiques existant sur ces 92 acres. En contrepartie, *Harbourfront* fut chargée de s'assurer que l'aménagement de ce site produirait suffisamment de revenus pour que le projet puisse s'autofinancer. À la fin de la période de sept ans, c'est-à-dire en 1987, *Harbourfront* devait pouvoir s'autofinancer.

Pour ce qui est de l'aménagement du site, nous avons ce projet de construction d'un entrepôt principal sur le quai Queen's. Plusieurs autres projets sont également à l'étude. Lorsque les travaux seront finis, *Harbourfront* devrait accueillir environ 3,500 logements, 1,5 million de pieds carrés de bureaux, environ 250,000 pieds carrés de commerces de détail et 250,000 pieds carrés d'équipements culturels et récréatifs.

M. Clarke: J'aimerais demander à M. Mackay pourquoi cette propriété a été expropriée par le ministère?

M. Mackay: Je n'en sais rien. Cette décision a été prise bien avant que j'arrive au ministère. Jacques Roy, ou Frank Mills, pourrait peut-être vous répondre.

M. Mills: En 1972, le gouvernement fédéral a décidé, sans doute pour faire plaisir à la ville de Toronto, d'acheter un lot riverain très controversé, afin que celui-ci puisse être aménagé à l'intention des citoyens de cette ville. Par la suite, ce qui s'est passé correspond tout à fait à ce qui doit se passer sur ce genre de terrain.

M. Clarke: Bien.

M. Neil voulait en savoir plus sur le bail. Il ne s'agit pas d'un simple bail donnant à la société Olympia & York le droit d'utiliser l'immeuble et éventuellement des terrains avoisinants pour une somme fixe. En fait, vous avez dit qu'en réalité vous étiez les partenaires de la société Olympia & York, dans la mesure où vous partagez les revenus et une certaine partie des coûts.

M. Mills: Simplement les revenus.

M. Clarke: Bien. Pouvez-vous me dire quelle somme minimum ce bail peut donner annuellement à Harbourfront?

M. Mills: Environ 500,000\$.

M. Clarke: C'est le seuil minimum?

M. Mills: Oui.

M. Clarke: Avez-vous calculé le montant maximum des revenus qui devront être partagés pendant cette période?

M. Mills: Oui.

[Text]

Mr. Clarke: What might that be?

Mr. Mills: Well, over the period . . . we have not talked . . .

• 1635

We do not talk more than a 30-year horizon in terms of what we have evaluated, but we certainly think in terms of the site generating \$1.5 million a year at some point.

The Chairman: What will the net be out of this as opposed to the revenue?

Mr. Mills: I am sorry; when I said revenue I meant revenue to Harbourfront.

Mr. Clarke: That is net because you said there was no . . .

Mr. Mills: That is net in dollars to Harbourfront after taking everything else into account.

Mr. Clarke: As a return on investment, has that been calculated?

Mr. Mills: A return on investment was calculated. We had done our own return on investment calculation. I think the department did their own internal calculations to assure themselves that it was an adequate net return.

Mr. Neil: When you do your return on investment of course you will be valuing this at \$1—is this not right?

Mr. Mills: In our case that is correct. The context you have to remember about the issue of the \$1 is that the Cabinet approval calling for the seven-year plan was based on Harbourfront being given the opportunity to use those lands at no cost to Harbourfront to seek the redevelopment so we could get the income coming in to pay for everything else we do. You have to remember that Harbourfront has approximately 2 million to 3 million people a year who come down there for a variety of events. We sponsor about 3,500 public events a year. That is a very expensive proposition.

This plan is in the context of saying: If we can get the development going, if we can get the revenues coming from that, we can pay our own way. So the resource of the real estate is being used to continue with all of those public programs we offer. The advantage of a project such as this is that over time, if Harbourfront is the success we hope it will be, the revenues will keep growing, and we will need a growth in those revenues to continue to meet ongoing and growing costs to operate our programs.

The Chairman: What is the total cumulative cost of Harbourfront to the taxpayers of Canada to date?

Mr. Mills: I do not have the figures.

Mr. Clarke: Starting with the \$9.4 million you paid for the property?

The Chairman: Yes, from inception.

Mr. Mackay: I think, Mr. Chairman, we could provide you with that figure.

The Chairman: All right.

[Translation]

M. Clarke: Et quel est-il?

M. Mills: Pour cette période . . . nous n'avons pas . . .

Nous n'avons pas fait notre évaluation sur plus de 30 ans, mais nous sommes convaincus qu'à un certain moment, l'emplacement générera des revenus annuels de 1.5 million de dollars.

Le président: Quels seront les revenus nets?

M. Mills: Excusez-moi, lorsque j'ai dit revenus, je pensais à des revenus pour la Harbourfront Corporation.

M. Clarke: Il s'agira d'un revenu net car vous avez dit qu'il n'y avait pas . . .

M. Mills: Il s'agira d'un revenu net pour la Harbourfront Corporation après que tout le reste aura été détruit.

M. Clarke: Avez-vous calculé le taux de rentabilité?

M. Mills: Le taux de rentabilité a été calculé. Nous avons compilé nos propres chiffres. Le ministère a fait ses propres calculs pour s'assurer d'un rendement net adéquat.

M. Neil: En faisant votre calcul du taux de rentabilité, vous avez bien sûr évalué tout cela à 1\$, n'est-ce pas?

M. Mills: En l'occurrence oui. Il faut cependant replacer tout cela dans son contexte: les terres ont été cédées pour \$1 parce que l'approbation du Cabinet touchant le plan de sept ans reposait sur le fait que la Société Harbourfront Corporation pourrait utiliser ses terres sans qu'il lui en coûte rien de sorte que nous pourrions recevoir le revenu nécessaire pour payer tous les autres frais. Il ne faut pas oublier qu'entre 2 et 3 millions de personnes viennent chaque année à Harbourfront pour participer à toutes sortes d'événements. Nous parrainons quelque 3,500 événements publics par année. C'est beaucoup.

Le plan s'inscrit dans le contexte suivant: si nous donnons le coup d'envol au développement, si nous pouvons en tirer des revenus, nous pourrions payer nos frais. Donc les ressources provenant des biens immobiliers servent à financer les programmes publics. L'avantage d'un tel projet, c'est qu'à long terme, si Harbourfront a le succès souhaité, les revenus continueront d'augmenter ce qui est nécessaire pour faire face aux dépenses croissantes de nos programmes.

Le président: Combien a coûté jusqu'à maintenant Harbourfront aux contribuables canadiens?

M. Mills: Je n'ai pas de chiffre.

M. Clarke: En commençant par les 9.4 millions de dollars que vous avez payés pour l'immeuble?

Le président: Oui, depuis le début.

M. Mackay: Monsieur le président, nous pourrions je pense vous remettre ce chiffre.

Le président: D'accord.

[Texte]

Mr. Mackay: The \$9 million, by the way, was just strictly for the Queen's Quay Terminal itself. The expropriation was for 90-odd acres, which was far in excess of that amount. We could in fact give you those figures.

Mr. Gilchrist: It is \$9.7 million for Queen's Quay Terminal and \$55 million, or maybe as much as \$63 million, for all development.

Mr. Neil: According to the estimates.

Mr. Mackay: Those are the expropriation costs. We can get you that precise figure.

The Chairman: All right.

Mr. Mills, you were reading from a letter. Perhaps it would be useful if we could have that tabled, unless it is a confidential document. There was earlier discussion on that letter.

Dr. Meyboom . . .

Dr. P. Meyboom (Deputy Secretary, Administrative Policy Branch, Treasury Board of Canada): I beg your pardon?

The Chairman: —is it possible to have that tabled?

Dr. Meyboom: Yes, sir.

The Chairman: Thank you. Or a copy of it.

Mr. Dye.

Mr. Dye: Mr. Chairman, the testimony will now read in several places that there is only a sharing of revenues. Just for greater clarity, there is a section in the development agreement between Harbourfront Corporation and Olympia & York on the allocation of costs. This is not revenue; this is costs. Section 13.01(a)(iv) says:

If there are any common structural elements (for example, columns which support both the condominium residential units and the balance of the building) all costs pertaining thereto shall be allocated on the basis of function and relative degree of use and benefit.

Just for clarification, I am concerned that your committee members understand we are sharing revenues. Clearly, should there be expenses related to common structural elements, those are clearly sharable, on some negotiated basis, between Harbourfront and Olympia & York.

The Chairman: Mr. Mills.

Mr. Mills: Perhaps that was not clear to the members because I did say that that third component, which was the revenue sharing, would, in calculating that net revenue, of course be subject to those costs. For instance, your example was supposing there was a major structural cost. Yes, that would be taken into account in calculating that net revenue figure. You had asked me if that would potentially wipe out the net revenues in that year, and I said that of course it could.

Mr. Neil: You indicated it could not exceed more than the net revenue.

[Traduction]

M. Mackay: Soit dit en passant, les 9 millions de dollars ne représentent que le *Queen's Quay Terminal*. Nous avons exproprié quelque 90 acres, ce qui nous a coûté beaucoup plus cher. Nous pourrions vous remettre les chiffres.

M. Gilchrist: C'est donc 9.7 millions de dollars pour le *Queen's Quay Terminal* et entre 55 ou 63 millions de dollars pour tout le projet.

M. Mills: Selon le budget des dépenses.

M. Mackay: Vous parlez des coûts d'expropriation. Nous pouvons vous donner ce chiffre précis.

Le président: D'accord.

Monsieur Mills, vous avez cité une lettre. Il serait peut-être utile de déposer cette lettre au Comité, à moins qu'il ne s'agisse d'un document confidentiel. Nous avons discuté plus tôt de cette lettre.

Monsieur Meyboom . . .

M. P. Meyboom (sous-secrétaire, Direction de la politique administrative, Conseil du Trésor du Canada): Je m'excuse?

Le président: Vous serait-il possible de déposer cette lettre?

M. Meyboom: Certainement, monsieur.

Le président: Merci. Une copie suffira.

Monsieur Dye.

M. Dye: Monsieur le président, on lira dans le compte rendu de la réunion à quelques reprises qu'il s'agit seulement d'un partage de revenus. Pour être bien clair, j'aimerais lire un article de l'entente de construction entre la Harbourfront Corporation et Olympia & York portant sur la répartition des coûts. Je ne parle pas de revenus; mais plutôt de coûts. On lit à l'article 13.01(a)(iv):

Dans le cas d'éléments structurels communs (par exemple, des colonnes de soutènement servant aux logements en copropriété et à l'ensemble de l'immeuble) tous les coûts afférents à ces éléments seront répartis selon leur rôle et le degré relatif de leur utilisation et avantages.

Je tiens simplement à m'assurer que les membres du Comité comprennent bien qu'il s'agit d'un partage de revenus. Donc, dans le cas de dépenses afférentes aux éléments structurels communs, ces dépenses seront partagées entre le Harbourfront Corporation et Olympia & York, après négociation.

Le président: Monsieur Mills.

M. Mills: Les députés ont peut-être mal compris parce que j'ai bien dit que ce troisième élément, le partage des revenus, serait, dans l'établissement du revenu net, passible de ces coûts. Par exemple, vous avez parlé de coûts afférents aux éléments structurels. Bien sûr, il faudra en tenir compte dans l'établissement du revenu net. Vous m'avez demandé si ce calcul pourrait absorber les revenus nets d'un an, et j'ai dit que bien sûr c'était possible.

M. Neil: Vous avez dit que cet élément ne pourrait pas dépasser le revenu net.

[Text]

• 1640

Mr. Mills: Yes, that is right. We are assured of our base rent of approximately \$500,000 a year.

Mr. Neil: But the way this agreement reads, it does not agree with what you have said.

Mr. Dye: Structural columns have to be replaced. There has to be some negotiation of costs, I suspect.

Mr. Neil: And if that exceeds the shared portion of your revenue, the Government of Canada has to put it up.

Mr. Mills: No, you have to read that in the context of the rest of the terms of the agreement. We are definitely not—I cannot find the section for you right now, but we are definitely not—subject to picking up any costs. Harbourfront is only subject to participating in net revenues. The calculation of that figure, of course, will have to take into account any major structural costs. But we are assured, every year, of that base minimum rent.

Mr. Neil: I understand that, but suppose in one year the shared portion of your net revenue was, say, \$500,000 and your shared cost of these structural repairs was \$750,000. What about the \$250,000?

Mr. Mills: That will be carried forward to the next year, but it will not be deducted from our base rent.

Mr. Clarke: Your rent, in that event, from what Mr. Neil has said, would not be zero, it would be \$500,000 and the whole \$750,000 would be carried forward against future . . . ?

Mr. Mills: I think what you are talking of is . . . Let us say you had \$500,000, over and above the base rent, of net income to Harbourfront and a \$750,000 expenditure. You would lose that \$500,000, but you continue to get your \$500,000 of base rent, and \$250,000 would be carried forward into the next year's net profit.

Mr. Neil: As a liability against the net profit.

Mr. Mills: That is right.

Mr. Gilchrist: Is there not a stipulation by Treasury Board that there will be no subsidy to the developer or purchaser in this deal?

Mr. Mills: I believe it does say no indirect subsidy.

Mr. Gilchrist: Does that not constitute a subsidy?

Mr. Mills: Not in my mind; I am not quite sure . . .

The Chairman: Dr. Meyboom, could you help us out on that? What is Treasury Board's opinion?

Dr. Meyboom: We had not been made aware of this particular situation until the Auditor General's report came out. The matter was dealt with by Treasury Board in 1981, and the Treasury Board decision letter that Mr. Gilchrist refers to indeed stipulates that there shall be no indirect subsidy. We were made aware of this liability and there is some difference of opinion as to what it exactly means.

[Translation]

M. Mills: Oui, en effet. Un revenu de base d'environ 500,000\$ par année nous est garanti.

M. Neil: Mais si nous relisons cette entente, cela contredit votre déclaration.

M. Dye: Des colonnes de soutènement doivent être remplacées. J'imagine qu'il faudra négocier les coûts.

M. Neil: Et si les dépenses sont supérieures à votre portion du revenu, le gouvernement du Canada devra payer.

M. Mills: Non, il faut remettre tout cela dans le contexte de l'ensemble de l'entente. Je n'arrive pas à trouver l'article immédiatement mais nous n'aurons certainement pas à payer la note. La Harbourfront Corporation ne peut que participer aux revenus nets. L'établissement de ce revenu tiendra bien sûr compte de tout coût structurel important. Mais ce loyer minimum de base nous est garanti chaque année.

M. Neil: Je comprends, mais supposons un exercice financier où vos revenus nets sont de 500,000\$ et que votre part des coûts de réparation des structures est de 750,000\$. Qui paiera les 250,000\$?

M. Mills: Cette dépense sera reportée sur l'année suivante mais elle ne sera pas soustraite de notre loyer de base.

M. Clarke: Dans ce cas, d'après ce que dit M. Neil, le loyer de ne sera pas zéro mais plutôt de 500,000\$ et les 750,000\$ seront reportés . . . ?

M. Mills: Je crois comprendre ce que vous voulez dire. Supposons qu'en plus du loyer de base, nous ayons 500,000\$ de revenu net pour la Harbourfront Corporation, en plus du loyer de base et 750,000\$ de dépenses. On perd les 500,000\$ de revenu net, mais on continue de recevoir les 500,000\$ de loyer de base et les 250,000\$ qui restent sont reportés sur le profit net de l'année suivante.

M. Neil: Au passif.

M. Mills: En effet.

M. Gilchrist: Le Conseil du Trésor n'a-t-il pas stipulé qu'il n'y aurait pas de subventions versées à l'entrepreneur ou à l'acheteur d'une unité?

M. Mills: Je crois qu'il y a eu interdiction de subventions indirectes.

M. Gilchrist: Ne s'agit-il pas là de subventions?

M. Mills: Pas à mon sens, je ne suis pas sûr . . .

Le président: M. Meyboom, pourriez-vous nous aider? Qu'en pense le Conseil du Trésor?

M. Meyboom: Nous avons pris connaissance de ce fait lorsque le Rapport du vérificateur général a été publié. Le Conseil du Trésor a été saisi de l'affaire en 1981 et dans lettre du Conseil du Trésor à laquelle M. Gilchrist fait allusion, on stipule en fait qu'il n'y aura pas de subventions indirectes. Nous avons maintenant pris connaissance de cette question et les opinions diffèrent quant à ses répercussions.

[Texte]

Clearly, the letter from the Deputy Minister of Public Works suggests to me, it states, that there is a liability in perpetuity. That in itself, I think, could be understood to be a subsidy of some sort. But we really have not studied this matter any further, we have not analysed it yet. I am a bit puzzled, to tell you the truth, because even that simple sentence, that there is a liability on the part of Harbourfront for the substructure, I would consider to be a form of subsidy.

The Chairman: Thank you.

Mr. Gilchrist: Could the air rents not be a form of subsidy too, in the access provided to the upper levels in the event of . . . ?

Dr. Meyboom: We have not been privy to the details of the agreements, sir, apart from this reassurance that we have received from the Department of Public Works. We have not examined . . .

Mr. Gilchrist: In your opinion, would that be a subsidy, if air rights in perpetuity and access in perpetuity were to be conditions?

Dr. Meyboom: I am not an expert in the field, but I would intuitively say probably yes.

Mr. Mills: Perhaps I could add a comment to that. We should remember that the component being added to this existing structure is adding revenue to Harbourfront. The developer is paying for this. They are paying a land cost for those air rights; they are paying for all the access rights; they are paying for all the elevators; they are paying the shot. Harbourfront gets a revenue out of that. We felt that that was beneficial to us, in that we were deriving the revenue, and we felt that this particular deal was the best one financially. There is no question of that. In that sense, we based it on what the market could bear, in the context of seeking out whatever proposals we could, and this was the best one we came up with from a financial point of view.

Mr. Gilchrist: I think you would agree that as the years go on, without trying to deal with the hundredth year, where we may have some absolutely unforeseeable and horrendous costs based on inflation alone, as time goes on the costs of maintaining access and support will become very much higher in ratio to revenues, whatever they may be. As that burden becomes greater it could well be that the developer would want to pull out or go bankrupt; it might be a very pleasant alternative.

• 1645

Mr. Mills: I think, to put a little realistic note on this, from my point of view, that is putting it somewhat out of proportion. First of all, all of the access costs, elevators etc., for that structure, will be a cost to the condominium corporation not to the commercial component. They will have their own costs. As for the structural aspects, as I indicated, there is yet to be a reciprocal agreement entered into and that agreement will provide for an equitable sharing of any of those costs that may arise that affect both components of that development.

I should point out that this kind of agreement of course is a fairly new one in the context that mixed-use projects are a

[Traduction]

De toute évidence, la lettre du sous-ministre des Travaux publics fait allusion à un passif à perpétuité. Ce qui pourrait donc, en soi, être interprété comme étant une subvention. Mais nous ne nous sommes pas vraiment penchés sur cette question, nous ne l'avons pas encore analysée. Pour vous dire la vérité, je ne comprends pas très bien car même dans cette phrase simple, imposant une responsabilité à la Harbourfront Corporation pour la structure, j'y vois un type de subvention.

Le président: Merci.

M. Gilchrist: Les droits relatifs à la propriété du dessus ne sont-ils pas eux aussi un type de subvention?

M. Meyboom: Monsieur, nous ne connaissons pas les détails des ententes sauf que le ministère des Travaux publics nous a donné sa garantie. Nous n'avons pas étudié . . .

M. Gilchrist: Selon vous, y aurait-il subventions sur les droits relatifs à la propriété du dessus et les droits d'accès étaient imposés comme conditions éternelles?

M. Meyboom: Je ne suis pas spécialisé dans ce domaine mais intuitivement je dirais que oui, probablement.

M. Mills: Je pourrai peut-être ajouter quelque chose. Il ne faut pas oublier que l'élément ajouté à la structure existante constitue à toutes fins utiles des revenus supplémentaires pour la Harbourfront Corporation. C'est le constructeur qui paie. Il paie les coûts de terrains pour ses droits relatifs à la propriété du dessus; il paie les droits d'accès; il paie tous les ascenseurs; il paie beaucoup. La Harbourfront Corporation en tire un revenu. Nous avons pensé que la transaction serait profitable en ce sens que nous en tirons un revenu et nous avons pensé qu'elle était la meilleure du point de vue financier. Cela ne fait pas de doute. En ce sens, nous avons obtenu du marché la meilleure proposition possible, du point de vue des finances.

M. Gilchrist: Vous conviendrez qu'avec le temps, sans chercher à savoir ce qui se passera dans 100 ans, où nous pourrions faire face à de terribles coûts dus à l'inflation, à mesure que le temps s'écoule, les coûts afférents à l'accès et à l'entretien deviendront de plus en plus élevés par rapport aux revenus, quels qu'ils soient. A mesure que les coûts augmentent, le constructeur voudra peut-être faire faillite ou se retirer de l'affaire; ce danger existe.

M. Mills: Il faut être réaliste; à mon sens il ne faut pas s'emporter. Tout d'abord, les coûts d'accès, d'ascenseurs, tout ces coûts de la structure reviendront à la société de gestion de l'immeuble en co-propriété et non pas à l'élément commercial. Cette société aura ses propres coûts. Quant à la structure, comme je le disais, l'entente n'a pas encore été signée, mais lorsqu'elle le sera, elle prévoiera un partage équitable des dépenses nécessaires aux deux éléments de l'entreprise.

Ce genre d'entente portant sur des projets à utilisation multiple est relativement neuf au Canada; cependant il gagne

[Text]

fairly new concept in Canada and of course are catching on more and more. They are being supported more and more and encouraged more and more in cities. Any developer in any context, where there are two different uses and condominium components, is required to enter into this kind of agreement. It is standard practice. You have to enter into this kind of agreement to make these kinds of projects work. There is no way around it.

Mr. Neil: With respect to this reciprocal agreement that you are speaking of, this is an agreement between Harbourfront and the developer. Does this agreement have to be approved by DPW, the Minister or Treasury Board, or will Harbourfront make the final decision? . . . sign it and that is it.

Mr. Mills: No, the reciprocal agreement will be reviewed and approved by the Minister and the Deputy Attorney General.

Mr. Neil: Then Treasury Board will have nothing to do with the approval. What reporting do you do, as far as your operations, your annual statement and so on? I understand you are a provincial corporation; you are not a scheduled Crown corporation.

Mr. Mills: That is correct.

Mr. Neil: So you do no reporting at all to Parliament?

Mr. Mills: No, but we do quite an extensive reporting to Public Works. We have really the equivalent of what scheduled corporations do in the sense of multi-year plans. We do quarterly reporting statements, we have monthly financial statements, all of which is submitted to Public Works.

Mr. Neil: So Public Works are the ones that are your watchdog?

Mr. Mills: This is correct.

Mr. Gilchrist: In that regard, perhaps I could ask Mr. Mackay for an interpretation, so that I will understand better. What is this written statement which says that the Department of Public Works does not monitor this project but the Minister of Public Works does? Can you explain to me the nuances there?

Mr. Mackay: When Frank Mills said he reports to Public Works, that was the connotation. The chairman of the board of directors reports to the Minister of Public Works. Our prime and precise job associated with that is to give the Minister's staff assistance in reviewing their plans and monitoring the progress of their plans. Should in fact there be a change to those plans, this would be discussed between the corporation and ourselves, and we would either advise the Minister to accept any changes or modifications or we would give the Minister advice if our decision was contrary to that. In fact, Mr. Roy is our prime interface, at a working level, with the Crown corporation. So our prime responsibility is to act as a staff advice to our Minister.

[Translation]

en popularité. Dans des villes, on encourage de plus en plus ce genre de projet. Tout entrepreneur, lorsqu'il y a deux usages différents et un immeuble en co-propriété doit signer ce genre d'entente. C'est courant. Il faut signer ce genre d'entente pour que les projets puissent aller de l'avant. On ne peut pas y échapper.

M. Neil: Au sujet de cette entente réciproque dont vous parlez, elle sera signée par la *Harbour Front Corporation* et l'entrepreneur. L'entente devra-t-elle être approuvée par le ministère des Travaux publics, le ministre du Conseil du Trésor ou revient-il à la *Harbour Front Corporation* de prendre la dernière décision? Peut-elle tout simplement signer l'entente?

M. Mills: Non, cette entente réciproque sera approuvée par le ministre et le sous-procureur général du Canada.

M. Neil: Dans ce cas, le Conseil du Trésor n'aura pas son mot à dire. Comment rendez-vous compte de votre gestion, présentez-vous un bilan annuel? *Harbour Front Corporation* est une société provinciale; vous n'êtes pas une société de la Couronne.

M. Mills: En effet.

M. Neil: Donc, vous n'avez aucun compte à rendre au Parlement?

M. Mills: Non, mais nous avons beaucoup de comptes à rendre au ministère des Travaux publics. En définitive, nous faisons la même chose que les sociétés de la Couronne pour ce qui est des projets à long terme. Nous rendons des comptes trimestriellement, nous présentons des états financiers mensuels au ministère des Travaux publics.

M. Neil: Donc le ministère des Travaux publics vous surveille?

M. Mills: En effet.

M. Gilchrist: Dans ce cas, j'aimerais demander une interprétation à M. Mackay, pour que je puisse mieux comprendre. Je lis ici que le ministère des Travaux publics ne surveille pas le projet mais que c'est plutôt le ministre des Travaux publics qui le fait. Pourriez-vous m'expliquer la nuance qui m'échappe?

M. Mackay: C'est ce que donnait à entendre Frank Mills lorsqu'il a dit qu'il relève des Travaux publics. Le président du Conseil d'administration relève du ministre des Travaux publics. Dans ce contexte, nous sommes là pour aider le personnel du ministre à réviser les projets et à évaluer les progrès accomplis. Si les projets sont modifiés, il doit y avoir discussion entre la société et nous-mêmes. Dans ce cas nous conseillons au ministre d'accepter ou de refuser, selon le cas, les modifications au projet. De fait, M. Roy est notre contact quotidien avec la société de la Couronne. Donc nous existons pour conseiller le ministre.

[Texte]

Mr. Gilchrist: Only if requested by the Minister or is there an obligation?

Mr. Mackay: There is an obligation.

Mr. Gilchrist: So you do in fact monitor.

Mr. Mackay: We do in fact monitor.

Mr. Neil: Do you go over the balance sheets and the financial statements and advise the Minister as to your opinion respecting them?

Mr. Mackay: That is correct.

The Chairman: Are there any questions? I would like to try to wrap it up before five. Mr. Clarke.

Mr. Clarke: Mr. Mills, if there had been a fixed rent between Harbourfront and Olympia & York, then I suggest that the agreement between the condominiums and the commercial will be strictly an internal matter with Olympia & York themselves.

Mr. Mills: The condominium corporation?

Mr. Clarke: Yes, the condominium corporation. Because right now, before they sell it, the condominium corporation is Olympia & York, is it not?

• 1650

Mr. Mills: They, in effect, represent that condominium corporation.

Let me explain. Harbourfront has an interest, because Harbourfront does want to ensure that the reciprocal agreement is equitable in terms of the building that we ultimately own. So we have an interest. Olympia & York has a dual interest. It has the interest of ensuring that it does not get stuck with an inequitable burden in a commercial component for 99 years . . .

Mr. Clarke: And so do you.

Mr. Mills: Yes, and so do we.

Secondly, they will want to make sure that it is equitable from the point of view of the condominium corporation. Because they are trying to market these units, they do not want to burden that with undue expenses. So I think there are a lot of balances there that will lead to something reasonably equitable.

Mr. Clarke: If somebody has misguessed on all of these costs, then one of two things should happen: either the condominium units would be unmarketable because the cost burden would be so high, or else in order to get their cash back on the condominium sales they might have to burden the commercial operation so much that it would be unprofitable forever.

Mr. Mills: That is right, and of course we would not permit that because we are the ones who have to approve that agreement.

Mr. Clarke: You have the right to approve that agreement.

[Traduction]

M. Gilchrist: Seulement si le ministre le demande ou êtes-vous tenus de le conseiller?

M. Mackay: Nous sommes tenus de le faire.

M. Gilchrist: Donc, en fait, vous surveillez.

M. Mackay: En effet.

M. Neil: Etudiez-vous les bilans et les états financiers, conseillez-vous le ministre quant à ceci?

M. Mackay: Oui.

Le président: Y a-t-il d'autres questions? J'aimerais terminer avant 17 heures. Monsieur Clarke.

M. Clarke: Monsieur Mills, s'il y a eu entente sur un loyer fixe entre la *Harbourfront Corporation* et *Olympia & York*, je dirais que l'entente entre les co-propriétaires et l'élément commercial relèverait strictement de la société *Olympia & York*.

M. Mills: La société de gestion de l'immeuble en copropriété?

M. Clarke: Oui, la société de gestion de la copropriété. À l'heure actuelle, avant que les unités ne soient vendues, la société de gestion de l'immeuble en co-propriété est bien la société *Olympia & York*, n'est-ce pas?

M. Mills: En effet, cette société représente la société de gestion de la copropriété.

Je vais vous expliquer. La *Harbourfront Corporation* y a un intérêt car elle tient à ce que l'entente réciproque soit équitable car en définitive l'immeuble nous appartient. Donc nous avons un intérêt. La Société Olympia & York en a un double. Elle tient à ne pas être alourdie par un fardeau inéquitable dans un élément commercial pour 99 ans . . .

M. Clarke: Et vous tenez à la même chose.

M. Mills: Oui, en effet.

Deuxièmement, la Société Olympia & York tient à ce que l'entente soit équitable pour ce qui est de la société de gestion de l'immeuble en copropriété. Ces unités doivent être vendues et il ne faudrait pas imposer des dépenses trop lourdes aux acheteurs. Donc, beaucoup de facteurs interviennent pour qu'en définitive le résultat soit équitable.

M. Clarke: Si quelqu'un a mal calculé ces coûts, il y a deux possibilités. Les unités en copropriété ne pourront pas se vendre car les coûts seront trop élevés ou alors, pour rentabiliser les ventes d'unités en copropriété, il faudra imposer à l'élément commercial un fardeau tel qu'il ne pourra jamais accuser de profit.

M. Mills: En effet et bien sûr, cela n'arrivera pas car il nous revient d'approuver les ententes.

M. Clarke: Vous avez le droit d'approuver l'entente.

[Text]

Mr. Mills: Absolutely. And as I mentioned earlier, they of course will not be able to register the condominium, they will not be able to sell their units until they have that agreement in place—signed, sealed and approved by Harbourfront, which will also of course be approved by the Deputy Attorney General.

Mr. Clarke: I always knew that Olympia & York were gamblers, Mr. Chairman, but not to this extent.

Can I ask one question of Mr. Mackay?

The Chairman: You made that comment a couple of times. I never did much condominium law, but it is not a fact that these condominiums get rolling and the registration does not take place day one and day two everybody moves in? People move in, the money is held in trust, and the registration can take place two, three, four, five years down the road, as I understand it. Is that not correct?

Mr. Mills: It could; yes, it could theoretically. Needless to say, people who are purchasing luxury condominium units would not be too pleased to be in a hiatus status for very long. Also, Olympia & York will be very anxious to get their money out.

Mr. Clarke: What continuing involvement will Public Works have with this property?

Mr. Mackay: The management agreement that was referred to earlier covers off, if you like, the agreement with Harbourfront Corporation that they in fact will manage and develop those lands and that the property itself belongs to Public Works, except for a transfer for \$1.00 of this Queen's Quay facility itself. So therefore we have a very continuing interest of what happens on that particular waterfront property, in total.

Mr. Clarke: So you have given up title to the Queen's Quay land . . .

Mr. Mackay: To satisfy the legal requirements of the Condominium Act.

Mr. Clarke: —but Harbourfront is continuing to manage the rest of your land.

Mr. Mackay: That is correct.

Mr. Clarke: Are they obligated to pay anything for that land?

Mr. Mackay: No. At the moment they are still working on a subsidy from the government, and hopefully at the end of the seventh year, as the plans develop for further development, they will be in a break-even situation.

The Chairman: Mr. Dye.

Mr. Dye: Thank you, Mr. Chairman. Again, it was just clarification of the record as I believe it will now read. I thought I heard that there was monitoring of the Harbourfront Corporation, and yet my audit files indicate—this is a quotation from one of the Public Works Canada senior employees:

[Translation]

M. Mills: Justement. Et comme je le disais précédemment, Olympia & York ne pourra pas enregistrer la copropriété, elle ne pourra pas vendre ces unités jusqu'à ce que cette entente soit signée et approuvée par la *Harbourfront Corporation* et bien sûr également par le sous-procureur général.

M. Clarke: Je savais depuis longtemps que la Société Olympia & York prenait des risques, monsieur le président, mais je n'aurais pas pensé qu'elle aille jusque là.

Puis-je poser une question à M. Mackay?

Le président: Cela fait quelques fois que vous dites cela. Je ne suis pas très versé dans le droit de copropriété, mais n'est-il pas vrai que ces unités sont vendues avant que l'enregistrement ne se fasse? Toutes les unités sont progressivement occupées, l'argent est versé dans un compte de fiducie et l'enregistrement se fait après deux, trois, quatre ou même cinq ans. Cette situation n'est-elle pas possible?

M. Mills: Oui, en théorie. Il est cependant inutile de dire que ces personnes qui achètent des unités en copropriété de luxe ne seront pas trop contentes si le délai est si long. Par ailleurs, la Société Olympia & York est pressée de libérer son argent.

M. Clarke: Quel intérêt permanent le ministère des Travaux publics aura-t-il par rapport à cet immeuble?

M. Mackay: L'entente de gestion à laquelle on a fait allusion précédemment couvre d'une certaine façon l'entente de la *Harbourfront Corporation* selon laquelle cette société gèrera et mettra en valeur le projet; l'entente stipule également que les biens appartiennent au ministère des Travaux publics, sauf pour le *Queen's Quay terminal* qui a été cédé pour 1\$. Donc en définitive, nous avons un intérêt très réel quant à l'avenir de ces biens situés le long du quai.

M. Clarke: Donc vous avez cédé les terres du *Queen's Quay* . . .

M. Mackay: Pour satisfaire aux exigences de la Loi sur la copropriété.

M. Clarke: . . . mais la *Harbourfront Corporation* continue de gérer le reste du projet.

M. Mackay: En effet.

M. Clarke: Sont-ils obligés de payer un loyer pour ces terres?

M. Mackay: Non. À l'heure actuelle, ils reçoivent encore une subvention gouvernementale et après la septième année, lorsque le projet passera dans une autre phase, la société aura franchi le seuil de rentabilité.

Le président: Monsieur Dye.

M. Dye: Merci, monsieur le président. Encore une fois, j'aimerais apporter une précision à nos délibérations. J'ai cru entendre qu'il y aurait surveillance de la *Harbourfront Corporation* et pourtant dans mes dossiers, je lis cette citation d'un des hauts cadres du ministère des Travaux publics:

[Texte]

There is no monitoring of a corporation's [this is the whole series of the corporations that are part of the DPW operations] operations by Public Works Canada, nor is there a stipulated or regulated requirement to do so.

My evidence is just in such contrast to the testimony, I thought your committee would like to know that.

The Chairman: Any rebuttal to that?

Mr. Neil: On a point of clarification. Am I to understand that once all the condominiums have been sold that the only interest that Olympia & York will have will be their 99-year lease on the lower portion?

Mr. Mills: That is correct.

The Chairman: Final questions? Mr. Gilchrist.

Mr. Gilchrist: I would like to get clarification of the two disparate answers.

Mr. Mackay: I think we are splitting hairs on it, because it depends on how you define monitoring. In my opinion, it is our responsibility to monitor the Harbourfront Corporation as a staff assistance to our Minister, and that is what we do. Now, someone from our department no doubt has been quoted, and they define monitoring differently. Unfortunately, I cannot vouch for how they define it.

• 1655

Mr. Neil: Tell me this, Mr. Dye. Does Harbourfront submit to the Minister an annual budget which you as the deputy or your staff examine in detail and are in a position to question?

Mr. Mackay: I would say the answer to that is yes.

Mr. Gilchrist: Mr. Chairman, I am interested in knowing what is contractual obligation, not the opinion of the deputy minister. I would also like to ask another question when that is...

The Chairman: Last question.

Mr. Gilchrist: Reading the last paragraph of this release of February 21:

The department feels that no direct or indirect subsidy was involved because the development arrangements that were concluded with the developer reflected market conditions.

Now, my understanding of a statement like that is that you are not waiting to sign any kind of deal, that there is a deal in place—it has been concluded—and that there were no indirect subsidies or direct subsidies. I would like to know how that can be ascertained definitively unless there are detailed projections of cost. Are those costs clearly defined and can they be tabled? Can we look at a projection of return on investment and the possible liabilities concomitantly?

Mr. Mills: Are you referring to the cost as it relates to the condominium development?

Mr. Gilchrist: The entire former Queen's Quay development. I would like to know what it has cost, what the ongoing costs will be, what the liabilities are, and what the projections are for revenues over those liabilities to see if there is, in fact,

[Traduction]

Le ministère des Travaux publics du Canada ne surveille pas la gestion d'une société. Il s'agit de toutes les sociétés relevant du ministère des Travaux publics (et il n'est pas tenu de le faire).

Ce qui a été dit contredit tellement mes dossiers que j'ai pensé que le Comité aimerait le savoir.

Le président: Que répondez-vous à cela?

M. Neil: Une explication. Est-ce à dire que lorsque toutes les unités en copropriété auront été vendues la Société Olympia & York n'aura dans ce bail de 99 ans qu'un seul intérêt pour la partie inférieure?

M. Mills: En effet.

Le président: D'autres questions? Monsieur Gilchrist.

M. Gilchrist: J'aimerais qu'on m'explique deux réponses qui semblent se contredire.

M. Mackay: Nous sommes en train de couper les cheveux en quatre car tout dépend de la définition que l'on donne à la surveillance. A mon sens, il incombe aux adjoints du ministre de surveiller la société Harbourfront et nous assumons cette responsabilité. Or, on a dû citer un employé du ministère qui a une acception différente de «surveiller». Malheureusement, je ne puis me porter garant de sa définition.

M. Neil: Dites-moi, monsieur Dye, la société Harbourfront, présente-t-elle au ministre par votre biais une budget annuel que vous et votre personnel êtes en mesure d'examiner ou de remettre en question?

M. Mackay: Je dirais que oui.

M. Gilchrist: Monsieur le président, c'est l'obligation contractuelle qui m'intéresse et non pas l'opinion du sous-ministre. J'aimerais poser une autre question lorsque...

Le président: Dernière question.

M. Gilchrist: Le dernier paragraphe du communiqué daté du 21 février se lit comme suit:

Le ministère estime qu'il n'a pas accordé de subvention directe ou indirecte car les conditions établies avec le promoteur reflétaient les conditions du marché.

Or, cette affirmation semble indiquer que vous n'attendez pas de faire quel que marché que ce soit, qu'il s'agit, effectivement d'un marché conclu et qu'il n'y avait pas de subvention directe ou indirecte. Comment peut-on faire cette affirmation en l'absence de prévision de coûts détaillés. Les coûts, ont-ils été bien définis? Peut-on les déposer? Peut-on en obtenir simultanément une prévision du taux de rentabilité ainsi que des engagements éventuels?

M. Mills: Faites-vous allusion aux coûts de la construction des condominiums?

M. Gilchrist: Je parle de l'aménagement entier de l'ancien quai de la Reine. Je voudrais connaître les dépenses engagées jusqu'à aujourd'hui, les frais qui y seront engagés, l'importance des engagements et les prévisions de revenus afin de

[Text]

any reasonable business standard, a satisfactory return on investment, or if it is a pie-in-the-sky, 15%-return-on-\$1 kind of thing which I seem to be hearing. Where are the definitive projections against which we can make this evaluation?

Mr. Mills: First, I will answer that we did do exhaustive evaluations of the various financial proposals. As a matter of fact, we used an outside management consultant firm to assist us in preparing those evaluations. Those were then reviewed by an advisory committee, and they were then reviewed by our board. They were then, of course, submitted as part of our submission to Treasury Board to show the comparative analysis of the proposals.

With respect, though, to the issue of indirect subsidy, I believe it is referenced to the condominium component, and I think the issue, which I think has been raised here, then becomes: Is there some form of cost which somehow somebody else is picking up, which those condominiums should be picking up by virtue of living up there on the top of this building?

What I am saying is that we have not entered that agreement yet. I hope we will assure ourselves, including the Deputy Attorney General and the Minister, that there is an equitable sharing of those costs such that the condominiums will be picking up their fair share, so that there is no indirect subsidy, because I believe the indirect subsidy issue is applied to that condominium component.

The Chairman: It is 5.00 p.m. We really do not have a quorum, and I would like to suggest we adjourn at this point. I would like to suggest we take a preliminary cut at a report, and if necessary, we may have to call witnesses back. But I think we have enough to get started on.

I would like to thank all the witnesses for their co-operation. To the committee members, we have a briefing meeting for the Canada Post Corporation meetings which will be held on Monday, March 5, at 6.00 p.m.

Thank you very much. The meeting is adjourned.

[Translation]

déterminer si l'on a respecté une norme commerciale raisonnable avec un taux de rentabilité satisfaisant ou s'il s'agit de bâtir des châteaux en Espagne et de ne récupérer que 15 p. 100 sur chaque dollar exposé. Où sont les chiffres définitifs qui nous permettront d'apprécier la situation?

M. Mills: Je vais d'abord répondre que nous avons effectué des appréciations détaillées de toutes ces propositions financières. En fait, une firme d'experts-conseils en gestion nous a aidés à préparer les appréciations. Elles ont fait l'objet d'étude par un conseil consultatif et, ensuite, par notre conseil. Les évaluations ont par la suite fait partie de notre représentation au conseil du Conseil du Trésor pour que nous lui démontrions la valeur comparative des différentes propositions.

Cependant pour revenir sur la question des subventions indirectes, je crois qu'il faut en parler dans le contexte du condominium. Il faut se demander si une troisième partie fait les frais que devraient faire les résidents des condominiums?

Nous n'avons pas encore conclu d'accord à ce sujet. J'espère que nous pourrions nous assurer, ainsi que le procureur général adjoint et le ministre, que les frais seront équitablement répartis et que les condominiums en assumeront sa juste part pour qu'il n'y ait pas de subvention indirecte. À mon sens, cette question de subvention indirecte s'applique aux condominiums uniquement.

Le président: Il est 17 heures. Nous n'avons pas le quorum alors je propose que nous levions la séance maintenant. Je propose que nous entamions le rapport et, si nécessaire, que nous rappelions certains témoins. Entre-temps, je crois que les témoignages dont nous disposons nous permettent déjà d'entamer notre travail.

Je remercie les témoins de leur collaboration. Pour la gouverne des membres du Comité, il y aura une séance d'information pour les réunions avec la Société Postes Canada qui devront commencer à 18 heures le lundi 5 mars.

Merci beaucoup. La séance est levée jusqu'à nouvel ordre.

APPENDIX ' 'PUBL-1' '

Treasury Board of Canada
Secretariat

Ottawa, Canada
K1A 0R5

February 22, 1984

Mr. Doug Lewis
Chairman
Public Account Committee
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Mr. Lewis:

Subject: Committee Hearing
February 21, 1984

1. At the Committee hearing on the morning of February 21, 1984 I undertook to clarify two Treasury Board decisions.
2. I can confirm that in a letter to the Department of Public Works on February 10, 1982 DPW was instructed to issue forthwith an omnibus tender call for all foreseeable major government space needs in the National Capital Region, including those of National Defence; Public Archives; Finance, Treasury Board and OCG; Energy, Mines and Resources; and the new Security Organization.
3. Concerning the Treasury Board approval in June, 1983 for the lease of Centennial Towers, the decision letter contains the notation that the main occupant would likely be elements from the Department of Fisheries and Oceans, and that December 1, 1983 is the lease commencement date.
4. In my opinion, Treasury Board provided authority for DPW to enter into the lease but did not direct them to do so.

(Original signed by)

P. Meyboom,
Deputy Secretary,
Administrative Policy Branch.

Treasury Board of Canada
Secreteriat

Ottawa, Canada
K1A 0R5

TP 789067

July 11, 1983

Mr. J.A.H. Mackay
Deputy Minister,
Public Works Canada,
Ottawa, Ontario
K1A 0M2

J.J. Noreau
D. Martin
E. Cooke
R. Billings
J. Glashan (APB)
File
Letterbook
Circulation
SCU (2)
Auditor General
Estimates
C. Veilleux
Extra

Dear Mr. Mackay:

Your Minister's submission seeking authority to lease from Campeau Corporation for ten years, the Centennial Towers, Ottawa, to exceed Treasury Board approved cost and fit-up guidelines, and to receive additional person-year and funding resources in 1983-84 and future years, was considered by the Treasury Board at its meeting on June 29, 1983.

Ministers provided authority to enter into the proposed lease on condition that:

- clients' fit-up costs and space requirements are to observe the Treasury Board cost and space guidelines, and clients whose requirements exceed the guidelines must receive the appropriate Treasury Board authority by means of separate submissions; and
- the base year for taxes to be paid will be 1983, on the understanding, as provided by the Department, that 1983 taxes were levied on the basis of the building having been completely renovated.

The Treasury Board did not approve the request for additional funding or person-years, and directed that if additional funding for the department's lease program is required, it should be the subject of a separate submission, in which space and cost offsets, resulting from the occupation of the Centennial Towers, are clarified.

It was noted that the main occupant would likely be elements from the Department of Fisheries and Oceans, and that December 1, 1983 is the lease commencement date.

Yours sincerely,

(Original signed by)

Jean-Jacques Noreau,
Deputy Secretary.

APPENDIX 'PUBL-2'

Public Works
Canada

Deputy Minister

Our File
6020-T1/6

November 17, 1983

Dr. Peter Meyboom
Deputy Secretary
Administrative Policy Branch
Treasury Board Canada
Place Bell Canada
21st Floor,
OTTAWA, Ontario
K1A 0R5

Dear Dr. Peter Meyboom:

At a meeting of the Treasury Board held on April 16, 1981, the Ministers endorsed the sale of a Crown-owned warehouse building situated at 207 The Queen's Quay West, Toronto, together with lands thereunder and a portion 20' in width surrounding the building the Harbourfront Corporation for one dollar for condominium development. The Ministers assumed that we would ensure that the proposed method of development would not entail an indirect subsidy to the condominium purchasers and/or the developer.

In transmitting this assurance, it is helpful to first define 'indirect subsidy' in the context of the redevelopment project. Indirect subsidy can be defined as any amount by which the sums realized by the Crown for the redevelopment rights were less than the market value of those rights.

In this instance, proposals for the redevelopment of the Terminal Warehouse were widely advertised and, after a pre-qualification stage, full financial offers were received from four developer-proponents. The proposals were fully reviewed and the one offering significantly the highest payment was selected. The development arrangements were concluded and the project was completed in accordance with the terms of the proposal. Hence, the payment reflects the full market value for the redevelopment rights for the Terminal Warehouse. Since the transactions reflect such value, I feel that the Department has ensured that the method of development did not entail an indirect subsidy to the condominium purchasers and/or the developer.

I should like to take this opportunity to point out at this time that as a result of the condominium development being on leased land, Harbourfront Corporation has become obligated to maintain the refurbished building in perpetuity so as to support the four storeys of residential condominium units constructed on top of it. As it was understood that the very valuable waterfront assets would not be sold on a freehold basis, Harbourfront developed the site through the sale of air rights and long-term leases. Condominium arrangements of this sort must involve a contingent liability such as the obligation mentioned above. Harbourfront is of the opinion that the value of the Crown's continued ownership of the freehold in question far exceeds the liability which it has accepted and we share those views.

Yours truly,

(Original signed by)

J.A.H. Mackay

APPENDICE «PUBL-1»

Conseil du Trésor du Canada
Secrétariat

Ottawa (Canada)
K1A 0R5

Le 22 février 1984

M. Doug Lewis
Président
Comité des Comptes publics
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur,

Objet: Séance du Comité
21 février 1984

1. A la séance tenue par le Comité le 21 février 1984 au matin, je me suis engagé à éclaircir deux décisions du Conseil du Trésor.
2. Je peux confirmer que dans une lettre adressée au ministère des Travaux publics le 10 février 1982, on donnait à celui-ci l'instruction de publier incessamment un appel d'offre global pour tous les principaux besoins d'espace du gouvernement dans la Région de la Capitale nationale, y compris les besoins de la Défense nationale, des Finances, du Conseil du Trésor et du BCG, d'Énergie, Mines et Ressources et de la nouvelle organisation pour la sécurité.
3. En ce qui a trait à l'approbation du Conseil du Trésor, en juin 1983, de la location de locaux dans les Tours du Centenaire, la lettre de décision indiquait que le principal occupant serait du ministère des Pêches et Océans et que le 1er décembre 1983 était la date d'entrée en vigueur du bail.
4. A mon avis, le Conseil du Trésor a autorisé le MTP à louer les locaux en question, mais ne lui a pas donné instruction de le faire.

Le sous-secrétaire,
Direction de la politique administrative

(Original signé par)

P. Meyboom

(TRADUCTION)

Monsieur J.A.H. Mackay
Sous-ministre
Travaux publics Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0M2

Monsieur le Sous-ministre,

Le Conseil du Trésor a, lors de sa réunion du 29 juin 1983, étudié le mémoire où le Ministre demande l'autorisation de louer de Campeau Corporation, pour une période de dix ans, les tours Centennial, à Ottawa. Dans ce document, est aussi demandée l'autorisation de dépasser les directives applicables aux coûts et à l'aménagement approuvées par le Conseil du Trésor, de bénéficier de nouvelles ressources de financement et d'obtenir des années-personnes additionnelles à compter de 1983-1984.

Les ministres ont accordé l'autorisation de conclure le bail proposé aux conditions suivantes:

- que les besoins en espace et les coûts d'aménagement que prévoient les clients soient conformes aux directives du Conseil du Trésor en matière d'espace et de coûts, et que les clients dont les besoins dépassent les normes prévues aux directives reçoivent d'abord l'autorisation appropriée du Conseil du Trésor, la demande en étant faite au moyen de mémoires distincts; et
- que 1983 soit l'année de référence en regard de laquelle les impôts doivent être payés, étant entendu, comme l'a prévu le Ministère, que les impôts de 1983 ont été perçus en tenant compte du fait que l'immeuble a été entièrement rénové.

Le Conseil du Trésor n'a pas autorisé la demande d'un nouveau mode de financement ni d'années-personnes additionnelles, et a ordonné que, s'il faut autoriser un financement additionnel aux fins du programme de location du Ministère, ce mode de financement fasse l'objet d'un mémoire distinct, où seront précisés les besoins en espace ainsi que les coûts résultant de l'occupation des Tours Centennial.

On a relevé que des services du ministère des Pêches et Océans pourraient être les principaux occupants, et que la date d'entrée en vigueur du bail a été fixée au 1er décembre 1983.

Veillez agréer, Monsieur le Sous-ministre, l'assurance de ma
considération distinguée.

Le Sous-secrétaire

(Original signé par)

Jean-Jacques Noreau

APPENDICE « PUBL - 2 »

Travaux publics
Canada

(TRADUCTION)

Sous-ministre

Notre dossier
6020-T1/6

Le 17 novembre 1983

Monsieur Peter Meyboom
Sous-secrétaire
Direction de la politique administrative
Conseil du trésor du Canada
Place Bell Canada
21e étage
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5

Monsieur,

Lors de la réunion du Conseil du trésor du 16 avril 1981, les ministres ont entériné la vente à la société Harbourfront, pour la somme de un dollar, d'un entrepôt appartenant à la Couronne situé au 207, Queen's Quay West (Toronto), du terrain situé en-dessous et d'une bande de terrain d'une largeur de 20 pieds entourant l'immeuble, à des fins de construction d'unités en copropriété. Les ministres ont pris pour acquis que nous veillerions à ce que la méthode de réaménagement proposée n'entraîne aucune subvention indirecte au bénéfice des acheteurs copropriétaires ou des promoteurs.

Avant de donner cette garantie, il y a lieu de définir d'abord ce que l'on entend par «subvention indirecte» dans le cas de ce projet de réaménagement. Il y a subvention indirecte si le montant réalisé par la Couronne au titre des droits de réaménagement est inférieur à la valeur marchande de ces droits.

Dans le cas qui nous occupe, les propositions de réaménagement de l'entrepôt ont été largement diffusées et, après l'étape de la pré-sélection, quatre promoteurs ont présenté des offres financières. Ces propositions ont été soigneusement étudiées et celle qui offrait le paiement le plus élevé a été choisie. Les modalités de réaménagement ont été déterminées et le projet a été achevé conformément à la proposition. Il s'ensuit que le paiement correspond à la valeur marchande intégrale des droits de réaménagement de l'entrepôt. Comme les transactions reflètent cette valeur, j'estime que le Ministère a veillé à ce que la méthode de réaménagement n'entraîne pas de

subvention indirecte au bénéfice des acheteurs copropriétaires ou du promoteur.

J'en profite pour souligner que, comme les unités en copropriété sont construites sur des terrains loués, la société Harbourfront est obligée d'entretenir l'immeuble rénové à perpétuité pour soutenir les quatre étages d'unités résidentielles en copropriété construits au-dessus. Étant donné qu'il était hors de question de vendre en pleine propriété ces actifs riverains de très grande valeur, la société Harbourfront a procédé par vente de droits relatifs à la propriété du dessus et par baux à long terme. Ce type de copropriété entraîne obligatoirement un passif éventuel comme l'obligation susmentionnée. Selon la société Harbourfront, la valeur de la pleine propriété de la Couronne dépasse de loin le passif qui a été accepté, et nous sommes du même avis.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

(Original signé par)

J.A.H. Mackay

At 3:30 p.m.:

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

From the Department of Public Works:

Mr. J.A.H. Mackay, Deputy Minister.

From the Harbourfront Corporation:

Mr. Frank Mills, Director, Planning and Development.

À 15h30:

Du bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

Du ministère des Travaux publics:

M. J.A.H. Mackay, Sous-ministre.

De la Société Harbourfront:

M. Frank Mills, Directeur, Planification et développement.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES—TÉMOINS

THURSDAY, FEBRUARY 23, 1984

At 9:30 a.m.:

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

From the Department of Public Works:

Mr. J.A.H. Mackay, Deputy Minister;

Mr. A.D. Wilson, Assistant Deputy Minister, Operations.

From the Treasury Board of Canada:

Dr. P. Meyboom, Deputy Secretary, Administrative Policy Branch.

From the Department of the Solicitor General of Canada:

Mr. T.D. Flinn, Executive Director, Security Intelligence Transitional Group.

From the Department of Fisheries and Oceans:

Mr. F. Godbout, Assistant Deputy Minister, Finance and Administration.

LE JEUDI 24 FÉVRIER 1984

À 9h30:

Du bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

Du ministère des Travaux publics:

M. J.A.H. Mackay, Sous-ministre;

M. A.D. Wilson, Sous-ministre adjoint, Opérations.

Du Conseil du Trésor du Canada:

M. P. Meyboom, Sous-secrétaire, Direction de la politique administrative.

Du ministère du Solliciteur général du Canada:

M. T.D. Flinn, Directeur général, Groupe de transition chargé des renseignements pour la sécurité.

Du ministère des Pêches et Océans:

M. F. Godbout, Sous-ministre adjoint, Finances et administration.

(Continued on previous page)

(Suite à la page précédente)

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 5

Tuesday, March 6, 1984

Chairman: Doug Lewis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 5

Le mardi 6 mars 1984

Président: Doug Lewis

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Reports of the Auditor General of Canada for the fiscal years ended March 31, 1981 and 1982 and page 3.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1982-83, both concerning the Canada Post Corporation

CONCERNANT:

Rapports du Vérificateur général du Canada pour les années financières terminées les 31 mars 1981 et 1982; et la page 3.4 du Volume II des Comptes publics du Canada, 1982-1983, concernant la Société canadienne des Postes

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the
Thirty-second Parliament, 1983-84

Deuxième session de la
trente-deuxième législature, 1983-1984

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Doug Lewis

Vice-Chairman: Norman Kelly

MEMBERS/MEMBRES

Perrin Beatty
Maurice Dupras
Alain Garant
Stan J. Hovdebo
Peter Lang
Al MacBain
Doug Neil
Aideen Nicholson—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: Doug Lewis

Vice-président: Norman Kelly

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish
Bill Clarke
Louis R. Desmarais
Ralph Ferguson
Gordon Gilchrist
Gaston Gourde
André Maltais
John M. Reid
Bill Wright
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MARCH 6, 1984

(9)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:37 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Doug Lewis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Hovdebo, Kelly, Lewis, Neil, Miss Nicholson, Mr. Yanakis.

Alternate Member present: Mr. Gilchrist.

Other Member present: Mr. Friesen.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General. *From the Canada Post Corporation:* The Honourable R.J. Marin, Chairman; Mr. R. Michael Warren, President and Chief Executive Officer.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' permanent and provisional Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Reports of the Auditor General of Canada for the fiscal years ended March 31, 1981 and 1982 and page 3.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1982-83, both concerning the Canada Post Corporation.

Mr. Dye made an opening statement, and with the other witnesses, answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on January 26, 1984, the Chairman authorized that the following documents be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Extract of the by-laws of the Canada Post Corporation (*See Appendix "PUBL-3"*).

Letter to the Chairman dated February 14, 1984 from the Minister of Communications respecting the Committee's Fourteenth Report concerning the National Museums of Canada (*See Appendix "PUBL-4"*).

It was agreed,—That the following document be filed as an Exhibit: Report on Performance (November 1982-September 1983) Canada Post Corporation (*See Exhibit "E"*).

At 11:08 a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 6 MARS 1984

(9)

[Texte]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 9 h 37 sous la présidence de M. Doug Lewis, président.

Membres du Comité présents: MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Hovdebo, Kelly, Lewis, Neil, M^{lle} Nicholson, M. Yanakis.

Membre substitut présent: M. Gilchrist.

Autre député présent: M. Friesen.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T.A. Wileman.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général. *De la Société canadienne des Postes:* L'Honorable juge R.J. Marin, Président du Conseil d'administration; M. M.R. Warren, Président et Directeur général.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement permanent et provisoire de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du Rapport du Vérificateur général du Canada pour les années financières terminées les 31 mars 1981 et 1982 et la page 3.4 du Volume II des Comptes publics concernant la Société canadienne des Postes.

M. Dye fait une déclaration et, avec les autres témoins, répond aux questions.

Conformément à une motion proposée du Comité à sa réunion du 26 janvier 1984, le président autorise que les documents suivants soient imprimés en appendice aux procès-verbaux et témoignages de ce jour.

Extrait du règlement de la Société canadienne des Postes (*Voir appendice «PUBL-3»*).

Lettre du Ministre des Communications, en date du 24 février 1984, adressée au président du Comité, concernant le 14^e rapport du Comité concernant les Musées nationaux du Canada (*Voir appendice «PUBL-4»*).

Il est convenu.—Que le document suivant soit déposé à titre de pièce justificative: «Rapport de rendement (novembre 1982 à septembre 1983) Société Canadienne des Postes.» (*Pièce justificative—E*).

A 11 h 08, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Tuesday, March 6, 1984

• 0938

The Chairman: Ladies and gentlemen, it is my pleasure to call the meeting to order. In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' permanent and provisional Standing Orders, the Public Accounts committee is resuming consideration of the Reports of the Auditor General of Canada for the fiscal years ended March 31, 1981 and 1982 and page 3.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1982-1983, both concerning the Canada Post Corporation.

We have with us today, as witnesses from the Office of the Auditor General of Canada, Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General of Canada and Mr. D.G. Timmins, Principal, Audit Operations Branch. From the Canada Post Corporation we have Mr. René J. Marin, Chairman of the Board of Directors; Mr. R. Michael Warren, President and Chief Executive Officer; Mr. Ken Harry, Executive Vice-President, Finance and Administration; and Mr. Stewart Cooke, Executive Vice-President, Personnel and Labour Relations.

The committee appreciates the fact that you gentlemen have provided us with an opening statement. Those statements give us your position in writing in advance with respect to the items we wanted to deal with. That saves us, the committee and yourselves, valuable time and may become part of the record, as read. It also will enable us to move into questions as quickly as possible, so that we are using everybody's time expeditiously.

Statement by Mr. R.J. Marin (Chairman, Canada Post Corporation):

Mr. Chairman, may I say how pleased I am to appear again before the Standing Committee on Public Accounts. Your Committee provides Canada Post Corporation the opportunity to discuss with you both our progress and future direction.

During my appearance in March 1983, I spoke about control and accountability with reference to Canada Post Corporation. In particular I addressed the 'General Accountability Framework' proposed by the Auditor General of Canada and I discussed, in turn, each of his six areas of concern, namely: mandate and authorization, reporting, financing, directing, controlling and auditing of Crown Corporations. In my conclusion I stated that the mechanisms already in place provide an appropriate measure of accountability and control for Canada Post Corporation.

I believe that this opinion is shared by the Auditor General, as demonstrated by the most complimentary assessment he made before this Committee on March 17, 1983:

I think the Post Office Act is as good a model as you are going to find presently in Canada in terms of adequate accountability of a Crown corporation to Parliament.

TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mardi 6 mars 1984

Le président: Mesdames et messieurs, j'ai le plaisir de déclarer la séance ouverte. Conformément à son mandat permanent prévu au Règlement permanent et provisoire de la Chambre des communes, le Comité des comptes publics reprend l'examen du Rapport du vérificateur général du Canada pour les années financières se terminant les 31 mars 1981 et 1982 et de la page 3.4 du volume II des Comptes publics du Canada, 1982-1983, portant sur la Société canadienne des postes.

Nous accueillons aujourd'hui, comme témoins, du Bureau du vérificateur général du Canada, M. Kenneth Dye, Vérificateur général du Canada, et M. D.G. Timmins, directeur principal, Direction des opérations de vérification. De la Société canadienne des postes, nous accueillons M. René J. Marin, président du conseil d'administration; M. R. Michael Warren, président et directeur général; M. Ken Harry, vice-président exécutif, Finance et administration; et M. Stewart Cooke, vice-président exécutif, Personnel et relations de travail.

Le Comité vous remercie, messieurs, de nous avoir fourni une déclaration. Les déclarations de ce genre nous informent par écrit et à l'avance de votre position sur les questions dont nous voulions traiter. Elles nous font gagner, à vous comme à nous-mêmes un temps précieux et seront consignées au procès verbal, comme si elles avaient été lues. Nous pourrions ainsi passer plus rapidement aux questions, de façon à utiliser de la façon la plus judicieuse le temps de chacun.

Déclaration par M. R.J. Marin (président, Société canadienne des postes):

Monsieur le président, je suis très heureux de participer à la réunion du Comité permanent des comptes publics. Ces sessions permettent à la Société canadienne des postes de discuter avec vous de ses progrès, et de sa direction future.

A ma comparution devant ce Comité en mars 1983, je traitais des questions de contrôle et d'imputabilité, en ce qui concerne la Société canadienne des postes. Plus particulièrement, je traitais des six domaines que soulevait «la structure générale de rendre compte» présentée par le Vérificateur général: mandat et autorisation, présentation des rapports, financement, direction, contrôle et vérification des sociétés de la Couronne. Je déclarais, en conclusion, que ces mécanismes et d'autres, déjà en place, fournissent une mesure raisonnable de contrôle et d'imputabilité pour la Société canadienne des postes.

Je souligne que le Vérificateur général partageait certainement cette opinion, tel qu'il l'indiquait dans son évaluation élogieuse présentée devant ce Comité le 17 mars dernier:

«... je pense que pour ce qui est de la responsabilité redditionnelle d'une société de la Couronne envers le

[Texte]

I like what I see when performance indicators publicly available, sufficiently sensitive to give Parliament an indication but at the same time not interfering with their (the corporation's) competitive needs in the part of their business that is competitive. I think that is helpful adequate accountability.

Since then a number of events have taken place which I consider to be of major importance to Canada Post. After discussions between the Corporation and various departments of government, the outstanding financial issues which delayed production of the first Annual Report were resolved to the satisfaction of both parties.

The most immediate result of this agreement is the first Annual Report that was tabled before Parliament February 24. I believe that this responds to the first two recommendations this Committee made in its Twentieth Report to the House of Commons.

In finalizing the outstanding issues, Canada Post Corporation provided its auditors—the firm Maheu Noiseux and the Auditor General of Canada—with the information needed to complete their first audit. I believe that Canada Post has reason to be proud that this first audit, based on generally accepted auditing standards, has resulted in an unqualified statement by our auditors.

With the publication of its first Annual Report, Canada Post achieved an important milestone on the new road Parliament has laid out for us. Already progress is being made on the next one—our second Annual Report. As you are aware, the Governor in Council recently accepted the recommendation of the Board of Directors and named the Auditor General of Canada for a second term as one of the Corporation's joint auditors. This, I believe, goes a long way to meeting this Committee's recommendation in its sixteenth report.

Work can now begin in earnest on the preparation of financial statements for the second Annual Report. The Corporation looks forward to working with Mr. Dye and his team in order that we may benefit further from his vast experience.

As a further result of the agreements with Government, the Corporation has identified the valuation of all the property which it controls pursuant to the Canada Post Corporation Act. This property, consisting of over 2,200 branches, major postal plants and office buildings has been valued at more than \$1.5 billion. Looking toward the future, these agreements have enabled the Corporation to be in a position to make payments with its own cheques drawn on its own accounts in the Consolidated Revenue Fund. While this may not seem like a major achievement, the Board of Directors considers it to be an important part of its desire to build up an image of self-worth within the Corporation. These two steps, as well as the

[Traduction]

Parlement, la Loi sur les Postes représente le meilleur modèle que vous trouverez présentement au Canada.

«Je suis satisfait lorsque je vois que le public a accès aux indices de performance, qu'on est suffisamment ouvert pour donner au Parlement un aperçu de celle-ci, mais sans toutefois intervenir dans leurs besoins concurrentiels en ce qui touche la partie concurrentielle de leurs affaires. Je pense que c'est utile pour le Parlement; il faut qu'il y ait une responsabilité redditionnelle suffisante.»

Depuis lors, une série d'événements ont eu lieu que je crois être d'importance capitale à la Société. En effet, suite à de nombreuses discussions entre la Société canadienne des postes et divers ministères du gouvernement, les questions d'ordre financier qui retardaient la finalisation du premier rapport annuel, ont été résolues à la satisfaction de la Société et du gouvernement.

Un résultat immédiat de cette entente fut la présentation au Parlement du premier rapport annuel qui fut présenté au Parlement le 24 février dernier. Ce rapport annuel satisfait, certes, les deux premières recommandations du vingtième rapport de ce comité à la Chambre des communes.

La résolution des questions en suspens a permis à la Société canadienne des postes de rendre disponible aux vérificateurs, l'étude Maheu Noiseux et le Vérificateur général du Canada, les éléments nécessaires pour conclure leur première vérification. Je suis d'avis que la Société canadienne des postes est en droit d'être fière du résultat de cette vérification, conformément aux normes de vérification généralement reconnues, qui a permis aux vérificateurs de présenter un rapport sans réserve.

Avec la parution de son premier rapport annuel, la Société canadienne des postes franchit une étape importante dans la voie désignée par le Parlement. Il faut souligner que des progrès considérables ont déjà été accomplis dans la préparation du second rapport annuel. Comme vous le savez, le Gouverneur en conseil a récemment adopté les recommandations du conseil d'administration et a renouvelé le mandat du Vérificateur général du Canada à un des postes de vérificateur-adjoint de la Société. Ceci, je crois, se conforme aux recommandations du seizième rapport de ce comité.

Le travail en vue de la préparation du second rapport annuel peut maintenant être abordé de façon sérieuse et déterminée. La Société se réjouit de travailler, une fois de plus, avec M. Dye et ses associés et ainsi pouvoir bénéficier de sa vaste expérience.

Les ententes avec le Gouvernement ont eu comme autre effet de permettre à la Société d'évaluer avec précision les actifs sous son contrôle aux termes de la Loi sur la Société canadienne des postes. Ces actifs comprennent plus de 2,200 succursales postales, plusieurs édifices et centres de tri et traitement de courrier, pour une valeur de plus de 1.5 milliards de dollars. En jetant un regard sur l'avenir, ces ententes ont permis à la Société de pouvoir rencontrer ses obligations en utilisant ses propres chèques tirés sur ses propres comptes à même le Fond Consolidé du Revenu. Bien que l'importance de cet accomplissement ne soit pas évident pour tous, le Conseil d'administration considère que ceci représente un élément

[Text]

finalizing of the Corporation's cash entitlements on P-day, allow it to proceed on a firm, business-like financial footing which is fully in keeping with the provisions of the Act that the House of Commons unanimously approved nearly three years ago.

The first Annual Report discusses many matters that have been of interest to your committee; it represents Canada Post's first formal accounting to the Government, Parliament and the Canadian people. It demonstrates, I believe, the Corporation's willingness to make public its activities, its challenges, its successes and even its failures.

In terms of the objectives that Canada Post Corporation has been given by Government, the Annual Report shows significant progress in all three major areas.

In appearing before you today, I would like to discuss the future direction of Canada Post Corporation, how we envisage our environment and what we foresee to be some of the challenges which we must overcome.

We are a highly labour-intensive organization in which labour costs presently account for 73 per cent of operating expenditures. We believe that this human element is and will continue to be a necessary and integral part of our service industry. We hope to secure our long-term viability and to provide a stable future for a large majority of our present employees.

In our operating environment, our products and services are increasingly vulnerable to competition and new technology. Our future security depends on producing and marketing high-quality products and services at competitive prices. In other words, it is very clear to us that we no longer occupy the monopoly position that we were once considered to enjoy. We have no alternative but to compete for our share of the market.

We know, for example, that postal customers would like general rate stability to formulate long-range plans for use of the mails. Consequently, the Board has agreed to hold the line on rate increases; instead of increasing revenues, we are looking internally to cut costs without, I might add, resorting to layoffs.

The key to our success in the communications market is undoubtedly the value of the service that we provide. For the user this implies a consideration of the cost of the service compared to its reliability and security. Notwithstanding the sizeable rate increase at the beginning of our corporate existence, which was necessary to stabilize operations, our customers receive value for money and we fare very favourably when compared with alternative means of communication.

We have a mandate to provide a universal mail system at uniform rates. Canada Post Corporation charges the same amount to mail a letter across-town as it does to mail a letter

[Translation]

important dans le projet en vue de développer un sentiment d'appartenance et de fierté à l'intérieur de la Société. Les deux étapes, de même que la finalisation des allocations de paiement de la Société, permettent à la Société de progresser sur une base financière qui se conforme aux dispositions prévues par la loi, adoptée de façon unanime par la Chambre des communes il y a près de trois ans.

Ce premier rapport annuel implique plusieurs domaines auxquels s'intéresse votre comité; il s'agit d'un premier état de compte officiel auprès du gouvernement, du Parlement et du peuple canadien. Ceci confirme, je crois, la volonté de la société de rendre public ses activités, ses défis, ses succès et même ses échecs.

En ce qui a trait aux objectifs de la Société canadienne des postes fixés par le gouvernement, le rapport annuel démontre que des progrès considérables ont été accomplis dans les trois domaines principaux.

J'aimerais aujourd'hui aborder avec vous les directions futures de la Société canadienne des postes, comment nous envisageons notre situation, et comment nous prévoyons rencontrer les défis que nous devons affronter.

De par sa nature particulière d'entreprise de service dans laquelle le facteur humain est et demeurera un élément nécessaire et intégral, la Société canadienne des postes doit affronter des exigences salariales représentant 73% de ses coûts d'opération. Nous espérons pouvoir assurer une viabilité à longue échéance à la Société canadienne des postes, ainsi que d'offrir un avenir stable à la majorité de nos employés actuels.

Dans notre milieu d'opération, nos produits et services sont toujours sensibles à la critique vis-à-vis la concurrence et la nouvelle technologie. Il est évident que nous ne jouissons plus de la position privilégiée qui, autrefois était qualifiée de monopolistique. Nous devons donc assurer notre avenir par le biais de la production et la promotion de produits et services de haute qualité et à un taux concurrentiel.

Nous sommes sensibles au fait, par exemple, que la clientèle du service postal désire un degré de stabilité dans les tarifs afin de pouvoir formuler des planifications à longue échéance. En conséquence, le conseil d'administration s'est engagé à ne pas augmenter les tarifs postaux; plutôt que d'accroître les revenus, nous nous efforcerons de réduire les coûts, sans pour autant avoir recours à des mises à pied.

La clef de notre succès dans le marché de la communication est, sans aucun doute, la valeur du service que nous offrons. Au niveau de l'utilisateur, ceci implique de considérer le coût du service que nous offrons. Au niveau de l'utilisateur, ceci implique de considérer le coût du service par rapport à sa fiabilité et sa sécurité. Malgré l'augmentation importante des tarifs postaux qui a eu lieu lors de nos débuts en tant que société, et ce afin d'apporter une certaine stabilité à nos opérations, la clientèle de la Société canadienne des postes reçoit un service équitable au prix, et nous avons bonne figure dans la comparaison avec les alternatives du marché.

Notre mandat est de fournir un service postal universel à un taux uniforme. Il en coûte un seul et même prix pour faire parvenir une lettre, que ce soit à une destination voisine ou à

[Texte]

across the country; very few, if any, other communications service have a similar rate policy. Clearly, a private sector enterprise would have extreme difficulty undertaking such endeavours; we are only able to fulfill this mandate by cushioning its adverse effects with revenue generated by other sectors of the Corporation.

The Corporation is studying new ventures. We believe that careful thought and thorough planning must take place before we undertake any new projects. Simply to diversify is not and never has been a useful strategy; it requires a calculated assessment of all relevant costs and benefits. In the context of Canada Post, we are concerned that new activities should not only protect the shareholder's investment and provide the Corporation a reasonable revenue, they must also help us better employ our human resources and help provide secure employment and career opportunities to our staff. It goes without saying that new services must meet customer requirements.

Mr. Chairman, our three major objectives must be balanced carefully and responsibly so that we do not accord one a greater importance than the other two. The Board and management of Canada Post Corporation have been pursuing this course since we became a Crown Corporation. This is especially evident in our approach to labour relations. For example, when low economic growth forced a re-evaluation of our expenditure base, too great an effort to reduce our deficit and enhance our financial position could have resulted in layoffs. We chose instead to protect our labour force and not to resort to layoffs; we opted for gradual reductions where necessary and we used attrition to bring our labour requirements into equilibrium. Again this year management has given the unions our commitment that we would not reduce the size of our work-force other than through attrition. Through these initiatives, we are confident that Canada Post will achieve the reasonable expectations of all interested parties.

The Board of Directors is proud of the Corporation's accomplishments. It recognizes that while great progress has been made, there is still much to be achieved. It acknowledges that Canada Post Corporation must try even harder to improve its service, enhance its relations with its work-force and eliminate its deficit. The Board is confident that with the policies that have been adopted, each of these goals will be attained. On behalf of the Board, I would like to express our appreciation for the efforts of our President and Chief Executive Officer, our Vice-Presidents and, indeed, all our employees; the last two years have not been easy, the next few years will not be either, but we believe that all our employees have shown their ability and enthusiasm to help Canada Post Corporation attain its goals.

I welcome the opportunity to comment further on any of the issues which I have presented to you. At Canada Post we continue our commitment to sharing our goals, successes and challenges with all Canadians, so that they may monitor our progress in fulfilling the mandate given to us by Parliament. I

[Traduction]

l'autre bout du pays; très peu, s'il en existe, d'autres services de communication maintiennent une telle politique de prix. Il est évident qu'une entreprise privée aurait du mal à supporter une telle responsabilité. Nous remplissons notre mandat en compensant les pertes et certaines opérations par les revenus tirés d'autres opérations plus rentables.

La société songe à se lancer dans de nouvelles opérations. Il faut souligner qu'une réflexion sérieuse ainsi qu'une planification de fine pointe sont nécessaires au prime abord. La simple diversification n'est pas, et n'a jamais été la stratégie à adopter. Il est nécessaire de procéder à des évaluations et projections de tous les coûts et bénéfices. En ce qui concerne la Société canadienne des postes, il est important que de nouvelles opérations doivent non seulement voir aux meilleurs intérêts de ses actionnaires, mais aussi de voir à faire une utilisation optimale de ses ressources humaines, et tenter d'offrir à notre personnel des emplois stables et des possibilités de carrière. Il va sans dire que des nouveaux services se doivent de rencontrer les exigences de nos clients.

Monsieur le président, nos trois objectifs principaux doivent être équilibrés de façon à ne pas accorder une importance plus grande à l'un au détriment des deux autres. C'est ce que recherche le conseil d'administration et la direction de la Société canadienne des postes depuis sa constitution. Ceci est surtout évident en ce qui a trait aux relations de travail. Alors qu'une faible croissance économique nous obligeait à réévaluer nos bases de dépenses, un effort trop grand en vue de la réduction du déficit aurait pu ainsi engendrer de nombreuses mises à pied, afin d'améliorer notre situation financière. Nous avons choisi de protéger notre effectif et de ne pas procéder à des mises à pied. Notre choix était plutôt pour une diminution graduelle dans les cas nécessaires, et nous avons utilisé l'attrition pour équilibrer nos besoins en ressources humaines. Cette année encore, la direction s'est engagée auprès des syndicats de ne réduire la taille de notre effectif que par la voie de l'attrition. Par ces approches, nous sommes confiants que la Société canadienne des postes agit à la satisfaction de toutes les parties intéressées.

Le conseil d'administration est fier des réalisations de la Société canadienne des postes. Il reconnaît que bien que la société ait accompli des progrès considérables, il reste encore beaucoup à accomplir. Il reconnaît que la Société canadienne des postes devra redoubler d'efforts en vue d'améliorer la qualité de ses services, améliorer les relations avec les employés, et tenter d'éliminer le déficit. Le conseil d'administration est confiant que les politiques adoptées permettront de rencontrer ces objectifs. Au nom du conseil d'administration, je remercie le président, les vice-présidents, ainsi que tous nos employés démontrant une habileté et un enthousiasme à aider la Société canadienne des postes à atteindre ses objectifs.

Il me fait plaisir de vous inviter à discuter plus longuement sur quelconque des questions présentées. À la Société canadienne des postes, nous conservons notre détermination à partager nos objectifs, succès et défis avec le public canadien afin que ce dernier puisse contrôler notre progrès dans

[Text]

thank the members of this Committee for providing me with the opportunity to continue that process.

Opening Statement by R. MICHAEL WARREN (President and Chief Executive Officer, Canada Post Corporation):

Mr. Chairman, I am pleased to have this opportunity to appear before the Standing Committee on Public Accounts to outline the progress of Canada Post Corporation, and to answer questions you might have regarding our past performance and future objectives.

When I appeared before this committee about a year ago, we discussed the many challenges that Canada Post had to face over the next several years.

We all agreed at that time that the management challenge of turning Canada Post around was enormous.

Members of this committee will be aware from our first annual report that we are indeed beginning to meet those challenges.

In fact, what is occurring quietly but consistently within our corporation amounts to one of the largest corporate turnarounds in this country.

Mr. Chairman, two years ago, when Canada Post became a Crown corporation, we were faced with an uncertain future. Not only had the old Post Office Department built up massive deficits, but its performance in the previous decade which had been characterized by service interruptions and lack of stability had resulted in a significant loss of public confidence and a corresponding massive growth in private sector alternatives.

As you know, in the first phase of the turnaround we set three principal objectives. They were: to improve service, to improve labour relations, and to set ourselves on a path to becoming financially self-sufficient.

And we have made tangible progress on all three of those objectives.

Our on time delivery performance for letter mail is up significantly from 79% in October of 1981 to a plateau or around 90% in recent months.

Our service performance for parcel delivery is also up, and our courier service priority post is operating at about a 98% on time level. Which is equal to, or better than, many of our competitors.

And while the figures I am quoting here are from internal performance tests, the magnitude of the improvements has been confirmed by regular independent tests conducted by hundreds of our major customers.

In fact, Mr. Chairman, we are relying increasingly on our customers' tests to validate our own results, to help us diagnose problems, and to pinpoint specific problem areas so that we can act on them.

[Translation]

l'accomplissement du mandat que nous a confié le Parlement. Je remercie les membres de ce Comité de m'avoir offert l'occasion de continuer ce processus.

Déclaration d'ouverture de R. Michael Warren (président-directeur général, Société canadienne des postes):

Monsieur le président, je suis heureux d'avoir la chance de comparaître devant le Comité permanent des comptes publics et de pouvoir décrire les progrès réalisés par la Société canadienne des postes ainsi que répondre aux questions que vous pourriez vous poser au sujet de notre rendement passé et de nos objectifs pour l'avenir.

Lors de ma dernière comparution devant ce comité, il y a environ un an, nous avions discuté des nombreux défis auxquels la Société des postes aurait à faire face au cours des prochaines années.

Nous avions tous convenu, à l'époque que la relance des postes allait représenter un défi énorme pour la direction.

Les membres de ce comité savent sans doute—grâce à notre premier rapport annuel—que nous commençons effectivement à relever ces défis.

En fait, ce qui se produit actuellement chez-nous, lentement mais sûrement, représente l'une des profondes mutations qu'une entreprise canadienne ait jamais subies.

Monsieur le président, lorsque les postes sont devenues une société d'état, il y a deux ans, leur avenir était incertain. Non seulement l'ancien ministère des postes avait-il accumulé d'énormes déficits, mais son rendement au cours de la décennie précédente—caractérisé par des interruptions du service et par l'instabilité—s'était soldé par une perte de confiance de la part du public, ce qui avait provoqué une croissance accélérée des entreprises privées offrant une solution de rechange.

Comme vous le savez, au cours de la première phase de notre relance, nous nous sommes fixés trois objectifs principaux: améliorer le service et les relations de travail et nous engager sur la voie de l'autosuffisance financière.

Or, nous avons accompli des progrès réels par rapport à chacun de ces objectifs.

Le pourcentage des lettres livrées «à temps» s'est accru considérablement, passant de 79 pour 100 en octobre 1981, pour atteindre un plateau d'environ 90 pour 100 ces derniers mois.

Notre rendement s'est également amélioré en ce qui concerne la distribution des colis postaux, tandis que nos messageries—appelées poste prioritaire—enregistrent un taux de livraison «à temps» de 98 pour 100, ce qui est égal, voire supérieur, au rendement de beaucoup de nos concurrents.

Et bien que les chiffres que je viens de citer proviennent de nos propres analyses de rendement, l'ampleur des améliorations est confirmée par les tests indépendants auxquels se livrent périodiquement des centaines de clients importants.

En fait, Monsieur le président, nous nous fions de plus en plus à leurs tests pour valider nos propres résultats, nous aidant à déceler des problèmes et cerner certains points névralgiques, de façon à pouvoir apporter les remèdes qui s'imposent.

[Texte]

In addition to our improved record on speed and reliability, we have also improved the availability of our services.

We added over 230,000 new homes and businesses to our national delivery network over the past two years and I hope shortly to be making an announcement about this year's Letter Carrier Expansion Program.

As members of the Public Accounts Committee know, we have also expanded and added new services. We added envoypost to our existing Electronic Mail services of Telepost and Intelpost, and we expanded Priority Post services across Canada.

Mr. Chairman, on our second objective of improving human relations we have also made some progress.

As an organization that is perhaps infamous for its poor human chemistry and for its tradition of labour-management strife, Canada Post had and still has a long way to go. But I believe we are getting there.

To help turn the situation around, management has openly recognized that, as Canada Post is a service business, our employees are our most valuable asset, since their performance is the single most important determinant of our success.

So despite a tradition that lacked any historical co-operative relationships, management and our unions have, over the past two years, worked constructively together to solve problems.

And we have tried to do it in a way that enabled us to achieve "win/win" results in contrast to the "win/lose" approach which so often characterized labour-management relations in the past.

We are trying very hard to replace confrontation with consultation. In fact, no major policy decision affecting people is taken without open consultation with the unions.

In many respects what we are doing is unique. For example, we consult on an annual basis with all the postal unions on our business plan.

But we do not just hand them the completed document and ask for their comments. We consult them months ahead of time to get their input, their ideas, and their concerns.

In fact, we have just completed an unprecedented number of meetings with our unions, under the umbrella of the CLC on a whole range of long-term issues.

And while this experience is new to all of us, I think that there is growing respect on both sides and a sincere attempt to be both open and honest in the process.

Mr. Chairman, I do not think anyone expects that there will ever be total agreement on the priorities or direction of the corporation. However, it is important that we narrow our

[Traduction]

Outre l'amélioration de notre rendement—nous comptons aussi de nouveaux services.

Ainsi, nous avons ajouté 230 000 adresses résidentielles et commerciales à notre réseau national de distribution par facteurs au cours des deux dernières années, et j'espère faire sous peu une annonce au sujet du programme d'expansion de la distribution par facteurs pour cette année.

Comme les membres du Comité des comptes publics le savent, nous avons également créé ou étendu des services. Nous avons ajouté Envoypost à nos services de courrier électronique existants—Telepost et Intelpost—et nous avons étendu la poste prioritaire.

En ce qui concerne notre deuxième objectif—l'amélioration des rapports humains—nous avons là aussi enregistré des progrès, monsieur le président.

Tristement célèbre pour la piètre qualité des relations ouvrières au sein de son organisation et pour sa tradition de conflits patronaux-ouvriers, la Société des postes avait—et a encore—beaucoup de chemin à parcourir à ce chapitre. Mais je crois que nous sommes sur la bonne voie.

Afin d'aider à changer la situation, la direction a officiellement reconnu qu'en tant qu'entreprise de services, nos employés constituent notre atout le plus précieux, étant donné que notre succès dépend d'abord et avant tout de leur rendement.

Ainsi, en dépit d'une tradition de non-collaboration, la direction et nos syndicats ont, depuis deux ans, travaillé ensemble à résoudre les problèmes.

Et nous nous sommes efforcées de le faire de manière à donner satisfaction aux deux parties et non pas de façon à ce qu'il y ait forcément un «gagnant» et un «perdant», comme c'était si souvent le cas par le passé.

Nous nous employons donc à substituer la consultation à la confrontation. En fait, aucune politique importante ayant une répercussion sur le personnel n'est décidée sans que les syndicats n'aient d'abord été pleinement consultés.

A de nombreux égards, l'expérience que nous vivons est unique. Par exemple, nous consultons annuellement tous les syndicats des postes au sujet de notre plan d'entreprise.

Mais nous ne nous contentons pas de leur remettre le document définitif pour commentaires. Nous les consultons—des mois à l'avance—afin de connaître leurs idées et leurs préoccupations.

En fait nous venons d'avoir avec nos syndicats, sous l'égide du C.T.C., une série de rencontres sans précédent ayant porté sur toute une gamme de questions à long terme.

Et, bien qu'il s'agisse d'une expérience nouvelle pour tous, j'estime que les deux parties éprouvent de plus en plus de respect mutuel et font des efforts réels de franchise et d'honnêteté.

Je crois que personne ne s'attend, monsieur le président, à ce que nous tombions toujours d'accord sur les priorités ou l'orientation de la société. Toutefois, il importe réellement

[Text]

differences and understand one another's point of view better. And that is what is being accomplished.

Certainly through this extensive consultation process management has acquired a clearer understanding of labour's perspective. And I think too that the unions are beginning to identify more closely with each of the objectives of the corporation: balancing the budget, improving our service, and caring for our people.

When I talk to members of parliament, they express quite clearly that one of their major concerns is the future stability of the organization. They want to know if the innovations of prior consultation, labour representation on the board of directors, and information sharing are working.

Frankly, it may still be too early to tell. But we and the unions had to make a significant break with the past to change the "human chemistry" within the post office.

And while it is difficult to try to quantify something as complex as the quality of human relations, there are some indications that things are improving.

For example, the number of person-days lost due to work stoppages has dropped from the tens of thousands of days a few years ago to only a few hundred a year. And, through our employees, we are beginning to see a new feeling of pride that comes from the solid accomplishments of the past two years and from the growing realization that we can all be "winners" with the right effort and attitude.

In my experience, when I get around the country and talk to employees on the plant floor, and out on the letter walks, there is certainly a growing sense of excitement and pride about what we are achieving together.

Loyalty of course works two ways. And management is doing its very best to demonstrate our commitment to our employees.

Unlike many other corporations that have been forced by the recession to lay off thousands of workers, Canada Post has stood by its commitment to make every effort to avoid layoffs.

Last month, following these extensive consultations with all the postal unions, I announced our corporate commitment that there would be no layoffs at Canada Post in the 1984-85 period.

And while that was by no means an easy decision for management, it was an early trade-off that we believed was important in the interests of making further progress on a whole range of other issues.

But in addition to increased job security, we are moving on a number of other fronts to meet the concerns of our employees.

[Translation]

d'amenuiser nos différences et de mieux comprendre nos points de vue respectifs Et c'est ce qui est en train de s'accomplir.

Chose certaine, ce processus de consultation intensive a permis à la direction de mieux comprendre le point de vue des syndicats. Et je pense également que ceux-ci commencent à cerner avec plus de netteté chacun des objectifs de la société—équilibre du budget, amélioration du service et souci de nos employés.

Quand je m'entretiens avec des députés, ils n'hésitent pas à me dire que l'une de leurs principales préoccupations concerne la stabilité future de notre organisation. Ils veulent savoir si des innovations telles que la consultation préalable, la représentation syndicale au conseil d'administration et le partage de l'information donnent des résultats positifs.

Honnêtement, il est peut-être encore trop tôt pour le dire. Mais nous—et les syndicats aussi—devions rompre radicalement avec le passé pour réussir à transformer l'alchimie humaine aux Postes canadiennes.

Et, bien qu'il soit difficile de quantifier quelque chose d'aussi complexe que la qualité des rapports humains, certains indices permettent d'affirmer que la situation va en s'améliorant.

A titre d'exemple, le nombre de jours-personnes perdus en raison d'interruptions du travail est passé de plusieurs dizaines de milliers, il y a quelques années, à seulement quelques centaines par année. Et nous commençons à percevoir chez nos employés les signes d'une fierté nouvelle qui découle des solides réalisations des deux dernières années et d'une prise de conscience du fait que nous avons tous à gagner d'un effort et d'une attitude appropriés.

Pour ma part, lorsque je voyage dans le pays et que je parle avec des employés dans des établissements postaux ou avec des facteurs en train de distribuer le courrier, je constate à chaque fois de plus en plus d'enthousiasme et d'intérêt pour ce que nous sommes à accomplir ensemble.

Bien entendu, la loyauté doit être réciproque. Et la direction fait de son mieux pour manifester son engagement à l'égard de ses employés.

Contrairement à de nombreuses autres entreprises qui se sont vues contraintes par la récession de remercier des milliers de travailleurs, la Société canadienne des postes a respecté son engagement de tout faire pour éviter les mises à pied.

Le mois dernier, par suite de vastes consultations avec tous les syndicats des postes, j'ai annoncé que la société s'engageait à ne procéder à aucune mise à pied au cours de la période 1984-1985.

Et, bien que cette décision n'ait pas été facile à prendre pour la direction, nous y avons vu une concession importante à faire au départ, pour pouvoir accomplir des progrès sur diverses autres questions.

Mais, outre la question de la sécurité d'emploi nous travaillons à apaiser les préoccupations de nos employés dans divers autres domaines.

[Texte]

We have increased health and safety programs, shared some of the benefits of our productivity gains, and retrained over 4,000 supervisors to shift their role from custodians of the workforce to "motivators" and "team builders".

Mr. Chairman, on our third goal for achieving a turnaround at Canada Post the objective of financial self-sufficiency, members of this committee will be pleased to know that we have also made encouraging progress.

While we were heading toward a deficit that was approaching a billion dollars in 1981, it was reduced to \$262 million in 1982-83, and is now at the \$300 million level—a \$700 million reduction in just over twenty-four months.

In 1982-1983 CPC's actual loss of \$262 million constituted a 34.5% improvement over the \$400 million in government funding budgeted when the Post Office Department became a Crown corporation, and a 57% improvement over the \$608 million in government funding required in 1981-82.

And while a great deal of our progress in this area is attributable to the significant rate increases of the recent past, we have also been able to achieve important internal cost savings with the co-operation of tens of thousands of our employees.

We cut over \$95 million from our overhead costs, reduced overtime payments by \$28 million; increased our productivity; reduced the size of our workforce by 2,500 people through attrition; and we have increased our sales by \$40 million over our target as a result of new aggressive marketing and sales efforts.

Today, Mr. Chairman, as we enter the second phase of the turnaround, our corporate strategy calls for us to be even more "customer-driven."

By "customer-driven" I mean that corporate decisions will centre more and more on what we must do to keep our current customers, win back old ones, and gain new ones.

And it means that pricing policies, product mix, and service standards will be increasingly responsive to the marketplace.

We believe that we must become more customer-driven because we can no longer rely on major pricing action to solve our long-term problems, nor can we automatically expect to receive more shareholder subsidy support.

Between 1981 and 1987 Canada Post will receive over \$1 billion in temporary transitional subsidies from the taxpayer.

[Traduction]

Nous avons élargi les programmes de santé et de sécurité, nous avons partagé certains des avantages découlant de nos gains de productivité et nous avons recyclé plus de 4 000 superviseurs afin de transformer leur rôle de gardiens de l'effectif en un rôle de «motivateurs» et de «bâtisseurs d'équipes».

Monsieur le président, en ce qui concerne notre troisième objectif pour la relance des postes—celui de l'autosuffisance financière—les membres de ce Comité seront heureux d'apprendre que nous avons accompli là encore des progrès encourageants.

Le déficit, qui approchait le milliard de dollars en 1981, a été ramené à 262 millions de dollars en 1982-1983, et il se situe actuellement autour de 300 millions de dollars, soit une réduction de 700 millions de dollars en un peu plus de vingt-quatre mois.

Les pertes réelles de 262 millions de dollars enregistrées par la S.C.P. en 1982-1983 représentaient une amélioration de 34,5 pour 100 par rapport aux 400 millions de dollars prévus au titre de la participation de l'État au financement des postes lors de la transformation du ministère en société de la Couronne, et une amélioration de 57 pour 100 par rapport aux 608 millions de dollars de pertes épongées par le trésor public en 1981-1982.

Et si nos progrès dans ce domaine sont largement attribuables aux importantes hausses de tarifs de l'an dernier, nous avons également pu réaliser de substantielles économies internes, grâce à la collaboration de milliers de nos employés.

Nous avons réduit nos frais généraux de plus de 95 millions de dollars, et retranché 28 millions de dollars au titre des heures supplémentaires; nous avons accru notre productivité; nous avons éliminé 2,500 postes par le simple jeu des départs naturels, et notre chiffre de ventes a dépassé de 40 millions de dollars l'objectif fixé, grâce au dynamisme de nos nouvelles campagnes de commercialisation et de vente.

Désormais, monsieur le président, avec l'amorce de la seconde phase de notre relance, notre stratégie sera davantage «axée sur la clientèle».

J'entends par là que nos décisions témoigneront de plus en plus de notre souci de conserver nos clients actuels, de reconquérir les anciens et d'en trouver de nouveaux.

Cela signifie également que la politique de fixation des prix, la gamme de produits offerts et les normes de qualité du service seront de plus en plus déterminées par les forces du marché.

Notre conseil estime que notre organisation doit être davantage axée sur la clientèle, parce que nous ne pouvons plus compter sur des rajustements tarifaires importants pour résoudre nos problèmes à long terme, tout comme nous ne pouvons plus nous attendre automatiquement à un soutien accru de la part de notre actionnaire.

De 1981 à 1987, la Société aura reçu plus d'un milliard de dollars en subventions transitoires provenant des contribuables.

[Text]

However, as the committee knows, after 1986-87, when the subsidies expire, the corporation must obtain equivalent revenues from either increased sales or decreased costs, or a combination of both.

Accordingly, while in the first phase of the turnaround the taxpayers and our customers shared the bulk of the financial burden through tax subsidies and rate increases, in phase two, the taxpayers' subsidies will be eliminated, and all future rate increases will be driven by competitive pricing considerations.

Although that might simply sound like a prudent business strategy, Mr. Chairman, I have to tell you that it is a fundamental and critical shift in corporate values for an organization that has historically perceived itself as a monopoly, and one that could draw upon an endless supply of taxpayers' subsidies.

But the clear facts are that many of Canada Post's products and services are at the edge of price tolerance and that we would be in danger of pricing ourselves out of some markets if we instituted the previously planned pricing strategy for the 1984-88 period.

The fact is that in our operating environment, our products and services are becoming increasingly vulnerable to competition and new technology. We therefore see our future as secure only if we produce and market quality products and services at competitive prices. Although we occupy a position of monopoly in one half of our business, that is beginning to be affected by new forms of information transmission. Consequently we have no alternative but to be competitive throughout our business.

Thus we will be meeting future challenges with a more aggressive market orientation, by responding to the needs of our customers, and by using our vast distribution network to fill the voids existing in the marketplace.

We have, as I said, now abandoned our previous plans for substantial rate increases between now and 1988, and have instead frozen our rates for as long as possible in 1984.

And beyond that, Mr. Chairman, we will maintain a competitive pricing policy.

We must, therefore, now shift the financial burden from our customers and taxpayers to the corporation itself. In other words, we must go inside the corporation to achieve the required savings.

However, I must state quite categorically that we consider each of our primary objectives of improving service, improving human relations, and balancing the budget as equally important, and that no single objective is being given any more preference than the others.

As you and the members of this committee can appreciate, Mr. Chairman, satisfying each of these objectives is a balancing act of delicate but monumental proportions.

And it is further complicated by a number of external forces, including: the desire by the public for an efficient and

[Translation]

Toutefois, comme les membres de ce comité le savent, après 1986-1987, année d'expiration des subventions, la Société devra compenser par une augmentation de son chiffre de ventes ou une diminution de ses coûts, ou les deux.

Ainsi, alors que pendant la première phase de la relance, les contribuables et nos clients se sont partagés le gros de notre fardeau financier, par le biais des subventions et des hausses de tarifs, au cours de la phase deux, les subventions des contribuables seront éliminées, et toute nouvelle hausse de tarifs devra tenir compte de la nécessité de maintenir nos prix concurrentiels.

Bien que cela puisse paraître simplement une stratégie prudente, monsieur le président, je dois vous dire qu'il s'agit là d'un changement fondamental d'échelle de valeurs pour une organisation qui s'est toujours considérée comme un monopole qui pouvait compter sur une source de financement intarissable: le contribuable.

Mais la réalité, c'est que de nombreux produits et services de la société sont à la limite de la compétitivité et que nous risquerions de perdre certains marchés si nous appliquions la stratégie tarifaire initialement prévue pour la période 1984-1988.

Le fait est que nos produits et services sont de plus en plus vulnérables à la concurrence et aux nouvelles technologies. Nous ne pourrions par conséquent assurer notre avenir qu'en produisant et en commercialisant des produits et services de qualité à des prix concurrentiels. Bien que nous occupions une position de monopole pour la moitié de notre marché, ce dernier commence à être affecté par de nouvelles formes de transmission de l'information. En conséquence, nous n'avons d'autre choix que d'être concurrentiels sur toute la ligne.

Nous pourrions ainsi relever les défis futurs avec une orientation commerciale plus dynamique, en répondant aux besoins de notre clientèle et en utilisant notre vaste réseau de distribution pour combler les vides sur le marché.

Nous avons, comme je l'ai dit, abandonné nos plans antérieurs, qui prévoyaient des hausses de tarifs substantielles d'ici à 1988, et nous avons plutôt décidé de les bloquer aussi longtemps que possible en 1984.

Par la suite, monsieur le président, nous maintiendrons une politique de prix compétitifs.

Il nous faut donc maintenant faire passer le fardeau financier de nos clients et des contribuables à la Société elle-même—en d'autres termes, nous devons réaliser des économies internes.

Cependant, je me dois d'affirmer de manière assez catégorique que nous considérons chacun de nos objectifs primordiaux—amélioration du service et des relations humaines et équilibre du budget—comme d'égale importance, aucun d'eux n'ayant préséance sur les autres.

Comme vous-même et les membres de ce comité le comprendrez, monsieur le président, satisfaire à chacun de ces objectifs exige un équilibre à la fois délicat et difficile à réaliser.

Or, un certain nombre de forces extérieures viennent compliquer la situation: le désir du public de bénéficier d'un

[Texte]

cost-effective postal service; the forthcoming series of labour negotiations; the need on the part of parliamentarians to get better and more comprehensive service for their constituents; and the wish on the part of the taxpayers for an end to postal subsidies.

Nevertheless, I believe that we have developed a series of comprehensive long-range business plans that will enable us to achieve all our objectives and to satisfy to some extent each of the external publics.

I say this with some degree of confidence, Mr. Chairman, because I believe we have both the ingenuity and the people to accomplish this task.

I think that we now have a very competent and balanced corporate management team in Canada, with an effective mix of both public-sector and private-sector talent.

We have embarked on a significantly improved consultative process with the unions where, for the first time, there is an increasingly genuine give and take.

And we have had a good deal of support and understanding from members of Parliament, the minister and the Government, and from senior officials in the various departments.

As you know, this is the first time in Canadian history that a Government department has been transformed into a social business, and all of us are learning more about it every day.

Our two previous appearances before this committee have been helpful to us, and we have, as you know, tried to respond to your suggestions and recommendations.

In response to suggestions by the Auditor General and comments from members of this committee, Canada Post Corporation has made an energetic commitment to keep its customers better informed with regard to the quality of postal service.

During the past two years, we have released five service performance reports detailing our speed and reliability in moving the mail.

Last week, Mr. Chairman, we released our sixth such report. It shows quite clearly that we are maintaining steady improvement in our on time performance, with increases of 2% on a month-by-month basis over the past year.

As I said earlier, these results are being confirmed by independent tests conducted by our major customers. You will note that in this current report, reference is made to 125 co-operative tests of 95,000 letters which show that our performance is indeed improving by the magnitude that our internal tests are showing.

Your committee also urged us last year to resolve the major financial questions between the government and the corporation.

That has now been done and our annual report has, as you know, been tabled.

[Traduction]

service postal efficace et économique; l'imminence des négociations collectives; le désir des parlementaires d'obtenir un service meilleur et plus complet pour leurs électeurs et le désir des contribuables de cesser de subventionner le service postal.

Néanmoins, j'estime que nous avons élaboré une série de plans d'entreprise à long terme exhaustifs qui nous permettront d'atteindre tous nos objectifs et de satisfaire—jusqu'à un certain point—chacun des publics externes.

Je le dis avec une certaine confiance, monsieur le président, parce que je crois que nous avons à la fois le savoir-faire et l'effectif nécessaires à l'accomplissement de cette tâche.

A mon avis nous possédons maintenant une équipe de gestion très compétente et équilibrée où les talents du secteur public et du secteur privé se mélangent harmonieusement.

Nous sommes engagés avec les syndicats dans un processus de consultation grandement amélioré où, pour la première fois, les deux parties se font de véritables concessions mutuelles.

Et nous trouvons passablement d'appui et de compréhension chez les députés, le ministre, le gouvernement et les hauts fonctionnaires de divers ministères.

Vous n'êtes pas sans savoir que c'est la première fois au Canada qu'un ministère est transformé en entreprise à vocation sociale et tous nous en apprenons chaque jour davantage.

Nos deux premières comparutions devant ce comité se sont avérées bénéfiques, et, comme vous le savez, nous nous sommes efforcés de donner suite à vos suggestions et recommandations.

C'est ainsi que conformément à des propositions formulées par le vérificateur général et à des observations faites par des membres de ce comité, la Société canadienne des postes s'est activement engagée à tenir sa clientèle mieux informée de la qualité du service postal.

Au cours des deux dernières années, nous avons publié cinq rapports de rendement décrivant la rapidité et la fiabilité de ce service.

La semaine dernière, monsieur le président, nous publions notre sixième rapport. Il montre très clairement que le pourcentage du courrier livré «A temps» s'améliore constamment, puisque nous enregistrons des progressions moyennes de 2 pour 100 par mois, par rapport aux mois correspondants de l'année précédente.

Comme je l'ai dit plus tôt, ces résultats sont confirmés par des tests indépendants qu'effectuent nos principaux clients. Vous constaterez que ce dernier rapport fait allusion à 125 analyses en coparticipation ayant porté sur 95,000 lettres, qui attestent de l'ampleur des améliorations révélées par nos propres analyses.

Votre Comité nous avait également exhortés l'an dernier à résoudre les principales questions d'ordre financier qui se posaient entre l'état et la société.

C'est maintenant chose faite et notre rapport annuel a, comme vous le savez, été déposé.

[Text]

And while that exercise took a little longer than all of us may have wished, it was, in fairness, one of the more extensive accounting changeovers ever undertaken in this country.

It entailed amongst other things, a changeover from cash to accrual and the complex procedure of establishing a new accounting system and determining the assets and liabilities of the corporation.

Your committee also recommended last year that the corporation retain the Auditor General as the joint auditor of the corporation, and, as Judge Marin told you, that too has been done.

Finally, Mr. Chairman, your committee recommended that the Auditor General conduct a further comprehensive audit, and we agree that this would be useful at some point in the not too distant future. As you know, the Government of Canada is currently examining the whole question of the financial accountability of Crown corporations, and we will be co-operating fully in that process.

And now, Mr. Chairman, I would be pleased to answer questions that you or the members of this committee might have for us.

The Chairman: Prior to this morning, the committee had an opportunity to study the briefing notes prepared by the staff, the previous reports, submissions, and the opening statements. Last evening we had a final briefing meeting sort of to decide what the interests of the members of the committee are. I think, for your purposes, to enable you to understand the direction we are taking, it will break down basically this way: Mr. Neil has an opening question with respect to board of director responsibilities.

• 0940

Mr. Clarke and myself have some questions about accountability and financial statements. Miss Nicholson and Mr. Gilchrist have questions which relate to performance, labour relations, financial self-sufficiency.

It does not mean that others of us will not follow up on a line of questioning which may have been begun by one of the other members. We are operating on a nonpartisan basis in this committee and we are concerned with the implementation of policy and not the formulation of policy. I think you will find that our style of questioning is perhaps a little more free-wheeling than in other committees, and informal.

With that brief opening statement from myself, are there any remarks which either Mr. Marin or Mr. Warren might wish to address to the committee and that were not taken care of in the opening statement?

Mr. R. M. Warren (President, Chief Executive Officer, Canada Post Corporation): Not by me, Mr. Chairman.

Mr. Marin: Thank you very much. My comments were made in writing.

The Chairman: Mr. Dye?

[Translation]

Et bien que sa production ait demandé un peu plus de temps que tous nous ne l'aurions souhaité, il faut dire, en toute justice, qu'il demandait l'un des plus vastes changements de méthodes comptables jamais entrepris au pays.

Il fallait notamment passer d'une méthode de comptabilité de caisse à une méthode de comptabilité d'exercice et, procédure complexe, définir un nouveau système comptable, de même que déterminer l'actif et le passif de la Société.

Votre Comité a aussi recommandé l'an dernier à la Société de conserver le vérificateur général comme covérificateur de la Société, recommandation qui, comme M. le Juge Marin vous l'a dit, a également été mise en oeuvre.

Enfin, monsieur le président, votre Comité avait recommandé que le vérificateur général procède à une nouvelle vérification exhaustive et nous convenons qu'une telle démarche serait utile dans un avenir assez rapproché. Comme vous le savez, le gouvernement du Canada est à réexaminer toute la question de la responsabilité financière des sociétés d'état et nous avons l'intention de collaborer pleinement à ces travaux.

Et maintenant, monsieur le président, je serais heureux de répondre aux questions que vous-même ou les membres de ce Comité auriez à nous poser.

Le président: Avant la réunion de ce matin, les membres du Comité ont eu l'occasion d'étudier les notes d'information rédigées par le personnel, les rapports précédents, les mémoires et les déclarations. Hier soir, nous avons tenu une brève séance d'information afin d'identifier les questions qui intéressent les membres du Comité. Pour votre gouverne, afin de vous permettre de comprendre dans quelle voie nous nous engageons, voici comment nous allons procéder: M. Neil a une première question qui porte sur les responsabilités du conseil d'administration.

M. Clarke et moi-même avons quelques questions sur la responsabilité et les états financiers. M^{lle} Nicholson et M. Gilchrist ont des questions visant le rendement, les relations de travail et l'autonomie financière.

Cela ne signifie pas pour autant que certains parmi nous ne donneront pas suite à des questions soulevées par un autre membre. Nous fonctionnons ici de façon non partisane, et nous nous intéressons à la mise en oeuvre de politiques et non pas à la formulation de politiques. Je crois que vous constaterez que la manière dont nous posons les questions est peut-être un peu plus libre et plus détendue que dans d'autres comités.

Cela dit, est-ce que M. Marin ou M. Warren ont quelques remarques à nous faire qui ne se trouvent pas déjà dans leur déclaration?

M. M. R. Warren (président, Société canadienne des postes): Je n'ai rien à dire, monsieur le président.

M. Marin: Merci beaucoup. Vous avez déjà mes commentaires par écrit.

Le président: Monsieur Dye?

[*Texte*]

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): Thank you, Mr. Chairman.

I did not see a need to provide your committee with an opening statement, but just as very brief opening remarks, I must say I am pleased to have received the Prime Minister's letter reappointing us as one of the co-auditors for the next two years. I appreciate the confidence the board and their audit committee have shown in my office.

The financial statements, as you know, have now been tabled; and I was pleased to be associated with an unqualified report upon those financial statements. I thought your committee would like to know the President, Mr. Warren, and I have commenced discussions regarding a follow-up comprehensive audit of the corporation. We will have more discussions about that as time goes on, but we are thinking probably late fall, this year.

The Chairman: Thank you.

Mr. Neil.

Mr. Neil: Thank you, Mr. Chairman.

My questions are more for clarification than anything else. We have before us the Chairman of Canada Post and the President of Canada Post, and I have examined the Act which sets up Canada Post Corporation, C-42. I note that both the president and the chairman are Order-in-Council appointments and part of the board of directors, and nowhere in the Act do I find spelled out the powers of the president or the powers of the chairman. I wonder if for clarification to this committee you could explain to us the division of powers between yourself, Mr. Marin, as Chairman of Canada Post, and Mr. Warren, as the President.

I note as well that Mr. Warren is the Chief Executive Officer. Is that an Order-in-Council appointment, or does your position, Mr. Warren, as Chief Executive Officer come about as a result of an appointment by the board of directors?

Mr. Stewart Cooke (Executive Vice-President, Personnel and Labour Relations, Canada Post Corporation): Mr. Chairman, Members, I would like first to take in chronological order the questions put, and then I will allow Mr. Warren to continue.

You have already indicated to me that you are familiar with the provisions of the Act on the functions of the board, and obviously you are referring to Section 6 of the Act. There are by-laws within the corporation, and by-law 5 says:

The Powers and duties of the Board: The Board shall direct and manage the affairs of the corporation . . .

I think it is important to distinguish between affairs and business—and it may for such purpose exercise all the powers and perform all the duties of the corporation. In the absence of the board, I represent the board, because the board meets regularly, but in its absence I am a full-time chairman,

[*Traduction*]

M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président.

Je n'ai pas jugé opportun de vous présenter une déclaration, mais très brièvement, j'aimerais dire que j'ai été heureux de recevoir une lettre du Premier ministre par laquelle il nous renomme covérificateur pour les deux prochaines années. Je remercie la Société et son comité de vérification de la confiance dont ils ont fait preuve à l'égard de mon bureau.

Les états financiers, comme vous le savez, sont maintenant déposés; et c'est avec grand plaisir que je me suis associé à un rapport sans réserves sur ces bilans financiers. Je crois que votre Comité sera heureux d'apprendre que le président, M. Warren et moi-même, avons déjà commencé des entretiens sur la suite à donner à la vérification intégrée faite à la Société. D'autres entretiens auront lieu plus tard, mais nous pensons qu'elles auront probablement lieu tard à l'automne de cette année.

Le président: Merci.

Monsieur Neil.

M. Neil: Merci, monsieur le président.

Il s'agit plutôt d'une demande d'éclaircissement que de questions. Nous avons devant nous le président du conseil d'administration et le président de la Société canadienne des postes, et j'ai étudié la Loi portant création de cette Société, C-42. Je constate que le président et le président du conseil d'administration sont nommés par décret en conseil tout comme une partie du conseil d'administration, mais que la loi ne prévoit nulle part les pouvoirs du président ou ceux du président du Conseil d'administration. Je me demande si vous pouvez préciser, à l'intention du Comité, quelle est la division de pouvoirs entre vous-même, monsieur Marin, qui êtes le président du conseil d'administration de la Société canadienne des postes, et M. Warren, le président.

Je constate également que M. Warren est directeur général. S'agit-il là d'une nomination par décret en conseil ou s'agit-il, monsieur Warren, d'une nomination faite par le conseil d'administration?

M. Stewart Cooke (vice-président exécutif, Personnel et Relations de travail, Société canadienne des postes): Monsieur le président, membres du Comité, j'aimerais tout d'abord répondre aux questions par ordre chronologique, et ensuite je laisserai la parole à M. Warren.

Vous m'avez démontré que vous connaissez les dispositions de la loi relatives au fonctionnement du conseil d'administration et manifestement, vous vous référez à l'article 6 de la loi. Or la Société a adopté des règlements intérieurs dont le 5^e précise:

Pouvoirs et fonctions du conseil d'administration: Le conseil d'administration assure la direction et la gestion des affaires de la Société . . .

Je crois qu'il importe de distinguer entre affaires et entreprise—et à cette fin, exerce tous les pouvoirs et remplit toutes les fonctions de la société. En l'absence du conseil d'administration, c'est moi qui le représente; le conseil se réunit régulièrement, mais en son absence, je suis président à plein temps, et

[Text]

permanently located in Ottawa. I attend to the business of the board, dealing with the board's function on a daily basis, five or more days a week.

The by-laws continue, sir. Section 6 provides that:

Chairman of the Board: The Chairman shall, subject to the instructions of the Board,

(a) give general direction to the affairs of the Corporation;

(b) preside, when present, at any meeting of the Board.

—which is the usual function . . .

(c) make recommendations to the Board with respect to the exercise of the powers of the Corporation;

(d) have prime, but not exclusive responsibility for communications between the Board of Directors and the Minister responsible for the Corporation in relation to government direction;

• 0945

(e) assist and enhance relations between the government and the corporation, and the government and the public; and,

(f) have such other power and duties as are incident to his office.

These include a variety of duties which I would be glad to enlarge upon but unless you ask for it, I do not want to waste the committee's time.

The by-law goes on to describe the role of the president of the corporation, and perhaps I could ask the chief executive officer at that point . . . or I could read it.

President of the Corporation: The President shall be the chief executive officer (CEO) of the Corporation and, subject to the direction of the Board, shall,

(a) exercise continuous management and control over the Corporation's business;

(b) make recommendations and submit reports in connection with the business and affairs of the Corporation as the Board may request or as in his opinion, the Board may require;

(c) unless otherwise required by law, have prime responsibility for communication between the corporation and the minister responsible, and between the corporation and central government agencies with regard to the business of the corporation.

(d) make recommendations to the Board with respect to appointment and remuneration of Vice-Presidents;

(e) prescribe the functions, duties, powers and remuneration of those officers, agents and employees of the Corporation not otherwise provided for in the by-laws and the Act; and

(f) have such other powers and duties as are incident to his office.

[Translation]

je me trouve en permanence à Ottawa. Je m'occupe donc des affaires du conseil, le représente dans ses fonctions de façon quotidienne, cinq jours ou plus par semaine.

Voici ce que dit le règlement interne, monsieur, à l'article 6:

Le président du conseil d'administration: Le président du conseil d'administration a pour attribution, sous réserve des instructions de celui-ci:

a) de veiller à l'orientation générale des affaires de la Société;

b) de présider, les réunions du Conseil d'administration;

. . . c'est là sa fonction habituelle . . .

c) de faire des recommandations au conseil d'administration sur l'exercice des pouvoirs de la Société;

d) d'assumer, principalement mais non exclusivement, la responsabilité des communications entre le conseil d'administration et le ministre responsable de la Société dans le cadre des directives gouvernementales;

e) de favoriser et de rehausser les relations entre le gouvernement et la société, entre le gouvernement et le public; et

f) d'assumer tous autres pouvoirs et fonctions propres à sa charge.

Il s'agit de toute une gamme de fonctions dont je serais heureux de vous donner des détails, mais seulement si vous me le demandez, car je ne veux pas gaspiller le temps du Comité.

Le règlement définit ensuite le rôle du président de la société, et peut-être puis-je maintenant demander au directeur général . . . Ou je peux le lire.

Le président de la Société: le président est l'administrateur délégué de la Société et a pour attributions, sous réserve des directives du conseil d'administration:

a) d'assumer la gestion permanente des affaires de la Société;

b) de faire des recommandations et de présenter des rapports sur l'entreprise et les affaires de la Société que requiert le conseil d'administration ou dont, à son avis, le conseil aurait besoin;

c) sauf disposition contraire de la loi, d'assumer principalement la responsabilité des communications entre la Société et le ministre responsable, entre la Société et les organismes centraux du gouvernement, en ce qui concerne les affaires de la Société.

d) de faire des recommandations au conseil d'administration sur la nomination et la rémunération des vice-présidents;

e) de définir les fonctions, responsabilités, pouvoirs et la rémunération des dirigeants, des mandataires et des employés de la Société, qui ne sont pas prévus au règlement intérieur ou à la loi; et

f) d'assumer tous autres pouvoirs et fonctions propres à sa charge.

[*Texte*]

There, sir, I think is succinctly put the basis upon which we operate. I can say to you that in so far as the relationship with the Minister responsible is concerned we have assumed that as a dual task and we always together make the appropriate submission when and if required.

Mr. Neil: The president is part of the board as well?

Mr. Marin: Yes, he is a full-time member of the board.

Mr. Neil: But at the same time, as chief executive officer, he has the responsibility for the proper operation of the Post Office in accordance with instructions given to him by the board?

Mr. Marin: That is right, and wherever it is necessary he comes to the board to seek the authority required to continue; but he is the only other board member, aside from myself, who is present in Ottawa at all times.

Mr. Neil: I wonder if perhaps, Mr. Chairman, the by-laws Mr. Marin referred to could be tabled and made part of the minutes of this meeting?

Mr. Marin: Thank you.

Mr. Neil: Thank you very much, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you.

Mr. Clarke.

Mr. Clarke: Thank you, Mr. Chairman.

I guess I would first like to ask about the recommendation made in one of our earlier reports . . . not the last one; I think it was the 16th report, but I do not have it in front of me . . . about the follow-up on the comprehensive audit. I know that there was some reluctance on the part of the corporation to have another comprehensive audit, but it seemed to the committee—and I think the Auditor General agreed—that the follow-up to the comprehensive audit that he had already done on the department would be beneficial to the corporation and to the committee and to Parliament. What is the attitude on that now?

Mr. Warren: Mr. Chairman, I do not think the corporation's attitude has changed from our last discussion. Mr. Dye in his opening comments mentioned that we are in discussion together on the follow-up associated with the audit that was done in the last days of the department. That audit has yet to be followed up and we are in the process now of working together to ensure that that is accomplished by the Auditor General and is used as an effective management tool for management in the board.

On the issue of another comprehensive audit, as I recall in giving testimony here last year and the year before, our viewpoint is that while we are in the initial phase of this turn-around in the corporation and our structures and our systems and procedures and so on are being changed very dramatically we should look to probably a year or two years from now for a full comprehensive audit of the corporation so that we are auditing something that is a reasonably solid picture of how we are operating the corporation. That was our position a year and a half to two years ago. We are getting closer to that

[*Traduction*]

Voilà, monsieur, notre base de fonctionnement. Je me dois également de préciser qu'en ce qui concerne nos rapports avec le ministre responsable, nous partageons cette tâche, et c'est toujours ensemble que nous lui présentons nos vues le cas échéant.

M. Neil: Le président fait-il également partie du conseil d'administration?

M. Marin: Oui, il est membre à part entière du conseil.

M. Neil: Toutefois, comme directeur général, il a pour responsabilité de veiller au bon fonctionnement de la Poste, conformément aux instructions que lui donne le conseil d'administration?

M. Marin: En effet, lorsque cela est nécessaire, il vient au conseil et demande l'autorisation de continuer; toutefois, il est le seul autre membre du conseil outre moi-même, qui est toujours présent à Ottawa.

M. Neil: Je me demande, monsieur le président, si peut-être, le règlement intérieur dont M. Marin parle pourrait être déposé et consigné au procès-verbal?

M. Marin: Merci.

M. Neil: Merci beaucoup, monsieur le président.

Le président: Merci.

Monsieur Clarke.

M. Clarke: Merci, monsieur le président.

Tout d'abord, j'aimerais demander quelque chose au sujet d'une recommandation qui figure dans l'un de nos rapports antérieurs—non pas le dernier; je crois qu'il s'agit du 16^e rapport, mais je ne l'ai pas devant moi—au sujet d'un suivi de la vérification intégrée. Je sais que la Société a manifesté une certaine réticence à l'idée d'une autre vérification intégrée, mais il a semblé au Comité—et je crois que le vérificateur général en convenait—qu'il serait avantageux pour la Société, pour le Comité et pour le Parlement qu'il y ait un suivi de la vérification intégrée. Qu'en pensez-vous maintenant?

M. Warren: Monsieur le président, je ne crois pas que l'attitude de la Société ait changé depuis notre dernier entretien. M. Dye, dans ses remarques liminaires, a mentionné que nous avions discuté ensemble du suivi à donner à la vérification effectuée au cours des derniers jours du ministère. Cette vérification n'a toujours pas eu de suivi et nous sommes maintenant en train de travailler ensemble afin de nous assurer que le vérificateur général assurera ce suivi et que le conseil d'administration s'en servira comme outil efficace de gestion.

Quant à la question d'une autre vérification intégrée, je crois que dans mon témoignage de l'an dernier et de l'année précédente, j'ai déclaré qu'à notre avis, nous en sommes encore à la première phase de la conversion de la société, avec modification de fond en comble de nos structures, de nos systèmes et de nos procédures, et que par conséquent, on ne pourrait songer à une vérification intégrée que dans un an ou deux, pour se faire une idée valable de notre gestion. C'était notre position il y a un an et demi, ou deux ans. Nous approchons de ce délai, et je crois qu'il ne fait aucun doute qu'en ce

[Text]

period, and I think there is no question as far as the corporation is concerned that we will require a comprehensive audit within the first three to five years of our existence. We are still on that path, and with the reappointment of the Auditor General our close-in interest in the next four or five months is actually to follow up the audit that was done just in the dying days of the department.

• 0950

There is relevancy to that audit for the corporation and that is what Mr. Dye and I are discussing at the moment.

Mr. Clarke: Could I ask if Mr. Dye is satisfied with those arrangements?

Mr. Dye: Mr. Chairman to Mr. Clarke, yes, I think that we will have a cordial resolution of the various issues that come up in the planning of the follow-up audit. Because Canada Post is now a Crown corporation, the normal follow-up that a department or agency would have has to be negotiated. We have to be invited in and I think we will be. I have not noticed any reluctance to be invited in.

The reporting of our findings is a question mark for us to resolve, because we are now auditing in our role as auditors with our co-auditors for the shareholder in the person of the Minister, as opposed to auditing and reporting to Parliament generally, and Mr. Warren and I have not discussed just how the reporting would come out. In other Crown corporations where we have done an extension of the normal audit into a full comprehensive audit, our reporting has been to the board and to the shareholder. So that is an item that we will have to consider. However, I think if we decide to report only to the board, you would have confidence that if there were anything very significant for Parliament, my office would let you know.

Mr. Clarke: One of our recommendations in the Twentieth Report was that the government and the corporation take immediate steps to resolve the major financial questions relating to the changeover from the department to the corporation and to get the statements presented to the Minister as soon as possible. Now, the follow-up that I had from the Minister, first from Mr. Ouellet, was in September that they were working on the valuations, and on September 27 from Mr. Gray, stating that the government and the corporation have reached agreement on the arrangements regarding the financing, and he believed that the corporation is now in a position to finalize its 1982 and 1983 financial statements. That was September 27, and I think it was five months later that the financial statements were presented to the Minister. Why did that take so long after the resolution of that problem?

Mr. Warren: Mr. Chairman, I guess a rough estimate of the extent and nature of the financial issues that were being dealt with by Canada Post and the shareholder would be in the range of \$700 million to \$800 million, some very complex issues. We arrived at agreements with the government on these issues which involved the cash in the system at proclamation day, what was to be done with the accrued liabilities for our employees and a host of other issues; then the translation of

[Translation]

qui concerne la société, il nous faudra une vérification intégrée au cours des trois ou cinq premières années de notre existence. Nous suivons toujours cette voie, et vu la renomination du vérificateur général, notre premier intérêt au cours des quatre ou cinq prochains mois sera de donner un suivi à la vérification effectuée au cours des derniers jours du ministère.

Cela aura un rapport certain avec la vérification future de la société, et c'est ce dont je discute en ce moment avec M. Dye.

M. Clarke: Puis-je demander si M. Dye est satisfait de cet arrangement?

M. Dye: Monsieur le président, je crois en effet que nous parviendrons à une solution cordiale pour la planification du suivi de la vérification. Étant donné que Poste Canada est maintenant une société d'État, il faut négocier le suivi auquel est normalement assujéti un ministère ou organisme gouvernemental. Nous devons être invités et je crois que nous le serons. Je n'ai pas remarqué de répugnance à nous inviter.

La façon de présenter notre rapport n'est pas encore décidée car nous jouons maintenant le rôle du covérificateur agissant pour le compte de l'actionnaire qu'est le ministre, il ne s'agit plus d'effectuer une vérification et de présenter un rapport au Parlement. M. Warren et moi-même n'avons pas encore discuté de la façon de présenter ce rapport. Dans d'autres sociétés d'État où nous avons effectué une vérification intégrée et non pas simplement la vérification normale, nous avons présenté notre rapport au conseil d'administration et à l'actionnaire. C'est donc un point qu'il nous faudra considérer. Je crois toutefois que si nous décidons de ne faire rapport qu'au conseil d'administration, vous pouvez être assuré que si nous découvriions quoi que ce soit de très important pour le Parlement, nous vous le signalerions.

M. Clarke: Une de nos recommandations dans le vingtième rapport était que le gouvernement et la Société prennent immédiatement des mesures pour résoudre les grosses questions financières touchant la transformation du ministère en société d'État et pour présenter dès que possible au ministre les états financiers. Or le ministre M. Ouellet m'a dit à ce sujet en septembre que l'on travaillait aux estimations et M. Gray m'a déclaré le 27 septembre, que le gouvernement et la société étaient parvenus à une entente financière et qu'à son avis, la société pouvait maintenant finaliser ses états financiers pour 1982 et 1983. C'était le 27 septembre et je crois que les états financiers n'ont été présentés au ministre que cinq mois plus tard. Pourquoi a-t-il fallu si longtemps après que le problème eut été résolu?

M. Warren: Monsieur le président, je crois que l'on peut dire en gros que les questions financières négociées entre Poste Canada et l'actionnaire se chiffrent aux alentours de 700 à 800 millions de dollars et comportaient certains points extrêmement complexes. Nous sommes parvenus à des ententes avec le gouvernement quant aux liquidités disponibles à la date de la proclamation, quant à ce qu'il fallait faire à propos du passif accumulé, de nos employés et de tas d'autres questions; il

[Texte]

that into commercial, generally accepted accounting principles took a little bit longer and we were dealing often, Mr. Chairman, with one-time only issues that had not been at any other time in the recent past dealt with by a Crown corporation and government.

So the main time spent between the September date and the final printing of the annual report that you have in front of you was really the accounting treatment of these basic agreements that had to be acceptable to our auditors; they had to be acceptable to us as management, to our board, to our audit committee and, obviously, to the shareholder, to ensure that it reflected the understandings that we had struck. So that is, in very general terms, the process that took place from September until the printing and distribution of this report.

Mr. Clarke: Do you anticipate any difficulty in filing the 1984 report on time; that is, by June 30?

Mr. Warren: We are using the requirement of three months after the end of the fiscal year as our target. I think the late appointment, if you like, of one of our auditors has not helped. I know that Mr. Dye and representatives of our other auditor are putting together a game plan with us to try to get us there on time. Many of the fundamental issues that we were struggling over for months together as one-time issues are out of the way, so our target is to get our second annual report in on time. I think the only thing that might delay it is the delay in resolving the joint auditors and the appointment of the Auditor General. We are playing catch-up in terms of time, but the resources are being made available by both auditors and we are getting very good co-operation all around.

• 0955

Mr. Clarke: Mr. Chairman, I read note 3 to the financial statements on significant accounting policies, and I just want to ask if Mr. Warren is referring to many of the very complicated matters that are referred to in that note when he is making reference to the one-time-only items. Would that have included the appraisal, for example, of fixed assets and the takeover?

Mr. Warren: Yes, that would be one example. When you remove from the ownership and control of the government \$1.5 billion in assets and spread right across the country in 8,000 communities and so on 29 mechanized plants and a variety of others, to be able to develop an appraisal methodology in time to be able to come to terms with acceptable accounting principles with just that issue alone is fairly complex. We have been able to do it through a method that is mentioned in that note.

I guess as another example, when we took over as a Crown corporation on October 16, 1981, I do not think much thought had been given to the question of how much cash was in the system at the time. We had literally millions of letters where people had already paid the postage, and the postage revenue had gone to the government, but the corporation was left with the delivery. We had money orders by the tens of thousands,

[Traduction]

fallait ensuite traduire cela en principes de comptabilité généralement acceptés par les entreprises commerciales et cela a pris un certain temps, d'autant plus que nous traitons souvent de cas uniques qui ne s'étaient pas récemment produits dans d'autres sociétés d'État ni organismes publics.

Le plus clair du temps écoulé entre septembre et la sortie du rapport annuel que vous avez devant les yeux représente en fait le temps consacré à transformer ces accords de base en données comptables qui satisfassent nos vérificateurs; il fallut que la direction, le conseil d'administration, le comité de vérification et, bien sûr, l'actionnaire, puissent tous conclure que cela traduisait les ententes négociées. C'est donc de façon générale ce qui s'est passé entre septembre et le moment où ce rapport fut imprimé.

M. Clarke: Prévoyez-vous qu'il sera difficile également de déposer le rapport de 1984 à temps? C'est-à-dire d'ici le 30 juin?

M. Warren: Nous avons pris pour cible trois mois après la fin de l'année financière. Je crois que le fait qu'un de nos vérificateurs n'a été nommé que tardivement n'aidera pas. Je sais que M. Dye et les représentants de notre autre vérificateur sont en train de mettre sur pied un plan d'action pour essayer de nous permettre de respecter ces délais. Nombre des questions fondamentales sur lesquelles nous nous sommes acharnés pendant des mois sont maintenant réglées si bien que notre cible est de sortir notre deuxième rapport annuel à temps. Je crois que la seule chose qui puisse nous retarder est le fait que nous avons pris du retard dans la nomination du Vérificateur général à titre de covérificateur. Nous devons donc rattraper le temps perdu mais les deux vérificateurs font tout leur possible et nous pouvons nous féliciter de la collaboration de tous.

M. Clarke: Monsieur le président, j'ai lu la troisième note accompagnant les états financiers à propos des principes importants de comptabilité et je demanderais à M. Warren s'il fait allusion aux nombreuses questions très complexes dont il est question dans cette note lorsqu'il parle de cas uniques. Cela inclurait-il, par exemple, l'appréciation de l'actif immobilisé et de la prise de contrôle?

M. Warren: Oui, c'est un exemple. Lorsque vous retirez au contrôle du gouvernement 1,5 milliard de dollars d'actif éparpillé dans tout le pays, en 8,000 points distincts et 29 centres de tri mécanisé et toute une série d'autres installations, la définition d'une méthodologie d'appréciation suivant des principes de comptabilité acceptables est assez complexe. Nous y sommes parvenus grâce à la méthode expliquée dans la note.

D'autre part, lorsque la société d'État a pris le contrôle des postes le 16 octobre 1981, je ne pense pas que l'on ait tellement réfléchi à la question de savoir ce que représentaient alors les liquidités. Nous avions littéralement des millions de lettres affranchies dont les droits d'affranchissement avaient été versés au gouvernement alors que la société devait distribuer ce courrier. Nous avions des dizaines de milliers de mandats

[Text]

where people had paid the money, and the money had gone to the government, and we had to pay out the money at the other end when the money orders were cashed. So you had those kinds of issues which had really not been anticipated.

We had to go back retroactively and resolve those, sometimes through negotiation. The whole question of banking arrangements for the corporation, which are set out in one of the notes in this annual report, a transitional arrangement for banking within the Consolidated Revenue Fund was another example. So the list was fairly extensive.

As a result, Mr. Chairman, what we tried to do as a corporation in the interim period, before bringing out this first annual report, was to be as open as possible, with this committee on two previous occasions and in the public forums, in reporting on our financial performance, our service performance, and so on. Now what you see before you is a report which I think validates the kind of information to be provided to the public in lieu of a formal annual report during this period of resolving these rather unique financial issues. There are others, and some of them are picked up, Mr. Clarke, in the notation.

Mr. Clarke: And we can presume, Mr. Chairman, that the auditors, both of them, are happy with the decisions that were settled between the government and the corporation?

Mr. Dye: Mr. Chairman, we have not given an opinion on the decisions between the two organizations, but we have given an opinion on the fair presentation of the results of those decisions and we are very satisfied, and our opinion is an unqualified auditor's report. After much consideration of some rather difficult issues, they have all been satisfactorily resolved among central agencies and the Post Office. In our opinion, those results are now fairly presented in this financial statement.

Mr. Clarke: One other area I want to ask about is fixed assets; that is like buildings, and I guess this will be to Mr. Warren. It relates to note 10, Mr. Chairman. It is labelled "Related Party Transactions" and 10a is "Accommodation". It indicates to me, as I read it, that the costs of operating and maintaining the real property were charged against the parliamentary appropriations of the Department of Public Works in the period ended March 31, 1982, and that in the year ended March 31, 1983, they were charged to the corporation, plus a management fee—and that amounts to \$73 million, presumably included in the accommodation costs under the expenses of \$130 million. Does that mean that the assets are still the property of Public Works, or have they been reflected in the balance sheet of the corporation? If that is so, then why is the corporation paying Public Works to manage the properties for them?

• 1000

Mr. Warren: The assets belong to Canada Post Corporation and appear on our balance sheet as the main assets of the corporation; that is, the buildings, offices, and so on. The Department of Public Works was helping to maintain, to rent, to provide all services associated with those buildings when the corporation came into being. What we have done is negotiated

[Translation]

postaux qui avaient été payés au gouvernement alors qu'il nous fallait, nous, payer leurs destinataires. C'est le genre de question qui n'avaient pas été prévues.

Il nous a fallu les résoudre rétroactivement, parfois par voie de négociations. Toute la question des dispositions bancaires touchant la Société, qui font l'objet d'une des notes de ce rapport annuel, des dispositions transitoires touchant le Fonds du revenu consolidé est un autre exemple. La liste était donc assez longue.

Nous avons donc essayé, avant de sortir ce premier rapport annuel, d'être aussi ouverts que possible vis-à-vis de votre Comité qui nous a déjà reçus deux fois et vis-à-vis du public en parlant de nos résultats financiers, de notre service, etc. Je crois que vous avez maintenant devant vous un rapport confirmant le genre d'informations à fournir au public en fait de rapport annuel officiel pendant que l'on résolvait ces questions financières très particulières. Il y en a d'autres qui figurent dans les notes.

M. Clarke: Et nous pouvons donc présumer, monsieur le président, que les vérificateurs sont l'un et l'autre satisfaits des décisions prises par le gouvernement et la Société?

M. Dye: Monsieur le président, nous n'avons pas donné d'avis sur les décisions prises par les deux parties mais seulement sur la présentation des résultats de ces décisions et nous sommes très satisfaits et pouvons vous dire que nous n'avons pas de réserves. Après avoir beaucoup réfléchi à certaines questions assez difficiles, les organismes centraux et les Postes sont parvenus à les résoudre de façon satisfaisante. Ces résultats sont maintenant convenablement présentés dans cet état financier.

M. Clarke: Je voudrais également vous interroger sur l'actif immobilisé, c'est-à-dire les immeubles, et je pense que cette question s'adresse à M. Warren. Il s'agit de la note 10 intitulée «Opérations apparentées» et 10a «Frais relatifs aux bâtiments». D'après ce que je comprends, les frais d'exploitation et d'entretien des biens immobiliers ont été imputés aux crédits votés par le Parlement au ministère des Travaux publics jusqu'au 31 mars 1982, alors que pour l'année se terminant le 31 mars 1983, ils ont été imputés à la Société ainsi que des frais de gestion. Ces frais s'élèvent à 73 millions de dollars qui sont probablement inclus dans les frais relatifs aux bâtiments évalués à 130 millions de dollars. Cela signifie-t-il que l'actif appartient toujours aux Travaux publics ou est-il versé au bilan de la Société? Dans l'affirmative, pourquoi la Société paie-t-elle les Travaux publics pour la gestion de ces immeubles?

M. Warren: L'actif appartient à la Société des postes et figure à notre bilan comme principal actif, c'est-à-dire les bâtiments, les bureaux, etc. Le ministère des Travaux publics prêtait son concours pour l'entretien, la location et le service touchant ces bâtiments lorsque la Société a été constituée. Nous avons donc négocié une entente transitoire, si vous

[Texte]

a transitional agreement, if you like, with Public Works allowing them, under new conditions with us, to continue to provide those services at what we consider to be competitive market rates.

We will in the longer term be building our own real property management capability and are doing that now; over a period of probably two or three years, we will be phasing out many of the services that we have used as a start-up situation from the Department of Public Works. We will be building our own capabilities in, for example, real estate management, real property management, all the way through to maintenance and repair. We end up now as a major landlord with these assets, so we have to deal with those who are renting our facilities. What you have here is an arrangement on a contractual basis, at market rates, whereby Public Works provides a service for a fee to us which, I think, over a period of time will be slowly altered and we will increasingly provide our own services.

Mr. Clarke: Okay, thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Warren, I have a couple of questions with respect to capital budgets. The financial statements were filed immediately prior to Parliament's recessing for a week. Have those capital budgets for 1982-83 and 1983-84 been tabled?

Mr. Warren: I gather, with the recess last week, they were not. I think the tabling is imminent. I noticed in your press release, Mr. Chairman, a reference to that subject, so I thought I would just refresh myself on the dates associated with the whole process. I think the process of handling our capital budget is also a little bit unique in the start-up period. I think back in February and March, 1983, we submitted through the minister responsible to Treasury Board, our capital budgets for both those years. They were subsequently approved, I guess in January, 1984, just a couple of months ago. I would expect they would be tabled very shortly by the minister responsible.

The Chairman: So they have been submitted to the minister?

Mr. Warren: Yes, they have.

The Chairman: It is now a matter of the minister's tabling them.

Mr. Warren: In fact, they became a matter of public record in about mid-January. I recall reading about them in *The Globe and Mail*.

The Chairman: Do those capital budgets indicate priorities for post office construction and repairs and maintenance?

Mr. Warren: Yes they do indicate a priority of capital expansion in the system, both in terms of processing facilities as well as facilities for letter carriers, letter carrier depots and so on, so that what you see there is the corporation's best estimate, if you like, of our most pressing operational capital requirements.

The Chairman: So although they perhaps have been tabled with *The Globe and Mail*, they have not been tabled in Parliament.

[Traduction]

voulez, avec les Travaux publics, pour qu'ils puissent continuer à nous offrir ces services à un tarif que nous jugeons compétitif et à d'autres conditions.

Nous nous doterons à long terme de la capacité de gestion d'immeubles; toutefois il nous faudra probablement deux ou trois ans pour nous passer progressivement des services que nous fournissait jusqu'ici le ministère des Travaux publics. Nous nous doterons au fur et à mesure d'un service de gestion d'immeubles, d'entretien et de réparation. Nous nous retrouvons gros propriétaire avec un tel actif si bien qu'il nous faut traiter avec ceux qui louent nos installations. Nous avons là à négocier un contrat au tarif courant avec les Travaux publics qui nous offrent un service qui sera progressivement modifié jusqu'à ce que nous puissions nous-mêmes assurer ce service.

M. Clarke: Très bien. Merci, monsieur le président.

Le président: Monsieur Warren, j'aurais une ou deux questions à propos des budgets d'investissements. Les états financiers ont été déposés juste avant la semaine d'ajournement du Parlement. Les budgets d'investissements pour 1982-1983 et 1983-1984 ont-ils été déposés?

M. Warren: Je suppose qu'ils ne l'ont pas été du fait de l'ajournement. Le dépôt devrait toutefois être imminent. J'ai remarqué dans votre communiqué de presse, monsieur le président, qu'il en était question et je me suis dit que je devrais me rafraîchir la mémoire. Notre budget d'investissements est également un peu spécial en période de démarrage. En février et mars 1983, si je ne m'abuse, nous avons soumis, par l'entremise du ministre responsable, au conseil du Trésor nos budgets d'investissements pour ces deux années. Je crois qu'ils ont été approuvés en janvier 1984, il y a à peine deux mois. Je pense donc qu'ils seront déposés d'ici peu par le ministre responsable.

Le président: Ils ont donc été soumis au ministre?

M. Warren: Oui.

Le président: Il s'agit maintenant pour le Ministre de les déposer.

M. Warren: En fait, ils ont été rendus publics vers la mi-janvier. Je me souviens avoir lu un article à leur sujet dans le *Globe and Mail*.

Le président: Ces budgets d'investissements font-ils état de priorités pour la construction, la réparation et l'entretien des bureaux de poste?

M. Warren: Ils reflètent en effet l'agrandissement des installations de tri du courrier, des installations pour les facteurs, les dépôts, etc., bref, ce qui correspond à ce que nous jugeons être nos besoins d'investissements les plus pressants.

Le président: Ils ont donc été déposés au *Globe and Mail* mais non au Parlement.

[Text]

Mr. Warren: Not to my knowledge. They were submitted in 1983 in the March-February period to the shareholder. They were approved, I guess, by Governor-in-Council in January, 1984, and I think the tabling is imminent. They were made public in January of 1984.

The Chairman: I may just ask you a follow-up question to that. Some weeks ago the Minister of Employment and Immigration tabled expenditures under the Special Employment Initiatives Program, indicating that under that program some \$5.6 million had been spent on post office construction and general repairs and improvements to post office.

My question is whether Canada Post was consulted on those expenditures? Do those expenditures correspond to your priorities?

• 1005

Mr. Warren: Mr. Chairman, I have forgotten exactly when that program was announced, but I think it was announced in the last budget or the one before that. Canada Post Corporation made application under that program for a variety of small capital projects which would allow us to build those projects a year earlier than we had planned, to provide some employment and in the process to provide some relief for our own capital budget, since this would be 100-cent dollars from the shareholder. So we used our capital priorities of the corporation, made applications to the shareholder, and I think succeeded in getting some 35 or 40 of these small projects in the range of \$200,000 to \$300,000 approved. The total I think was the total you mentioned, something about \$5.5 million on a total budget over the period of time of the project that you are referring to of maybe \$60 or \$70 million.

All of the projects that were approved under that program are priority projects with the corporation, a lot of them very small, and the applications we made covered the whole country in terms of our own list.

The Chairman: My concern is that you had the control over it, that is all.

Mr. Warren: Yes, we did. Yes.

The Chairman: All right, then. The second question I had with respect to financial statements concerns the Governor in Council appointees. According to a list tabled in the House of Commons last December by Mr. Pinard, there are 16 agencies reporting some 39 positions with a salary range that is outside of Treasury Board requirements. I am curious as to why 18 of those positions, almost half of them, are with Canada Post. Can you explain just where you stand vis-à-vis other Crown agencies with respect to payment of excessive salaries?

Mr. Warren: Mr. Chairman, I am glad you raised that question because I think if we go back to the act that Mr. Neil was referring to earlier, you will see a requirement in it that all vice-presidents in Canada Post Corporation be approved by Governor in Council. That is not a requirement of CNR or Air Canada or Petro-Can or Ports Canada or a variety of others. We are somewhat unique in that respect. As a result, we have 18 vice-presidents, all of whom must be approved by Governor in Council.

[Translation]

M. Warren: Pas à ma connaissance. Ils ont été soumis en 1983, dans la période mars-février, à l'actionnaire. Je crois qu'ils ont été approuvés par le gouverneur en conseil en janvier 1984 et devraient donc être déposés de façon imminente. Ils ont été rendus publics en janvier 1984.

Le président: J'aurais une question complémentaire à ce sujet. Il y a quelques semaines, le ministre de l'Emploi et de l'Immigration a déposé les dépenses au titre du Programme d'initiatives spéciales pour l'emploi en déclarant que 5,6 millions de dollars avaient été dépensés pour la construction, la réparation et l'amélioration des bureaux de poste.

Votre Société a-t-elle été consultée à propos de ces dépenses? Correspondent-elles à vos priorités?

M. Warren: Je ne me souviens pas de la date exacte, mais il me semble que ce programme a été annoncé dans le dernier ou l'avant-dernier budget. La Société des Postes, dans le cadre de ce programme, avait demandé l'autorisation d'entreprendre toute une série d'activités un an plus tôt que prévu afin d'assurer un certain nombre d'emplois d'une part et d'alléger notre budget d'immobilisations d'autre part, ces activités étant entièrement financées par l'actionnaire. Nous avons donc invoqué les priorités de la Société en matière d'immobilisations, en avons fait la demande à l'actionnaire, et 35 ou 40 de ces petits projets de l'ordre de 200,000\$ ou 300,000\$ ont été approuvés. Le total s'élèvera à 5 millions et demi et pour la durée du projet, ce montant atteindra 60 ou 70 millions de dollars.

Tous les projets qui ont ainsi été approuvés seront traités en priorité par la Société des Postes et ils seront répartis sur l'ensemble du territoire.

Le président: Je tenais à m'assurer que c'est bien vous qui les contrôliez.

M. Warren: C'est bien le cas.

Le président: Parfait. Je voudrais maintenant vous poser une question concernant les postes pourvus par le gouverneur en conseil. D'après une liste déposée à la Chambre des communes au mois de décembre dernier par M. Pinard, 16 organismes ont 39 postes dont les traitements dépassent les directives du Conseil du Trésor. Sur ces 39 postes, 18, soit près de la moitié, se trouvent à la Société des Postes. Comment se fait-il que vous ayez un nombre aussi important d'employés touchant des traitements très élevés?

M. Warren: Aux termes de la loi évoquée tantôt par M. Neil, tous les vice-présidents de la Société des Postes doivent être approuvés par le gouverneur en conseil, ce qui n'est pas le cas du Canadien National, d'Air Canada, de Petro-Canada, des Ports nationaux ou d'autres sociétés de la Couronne. Or, dans notre cas, n° 18 vice-présidents doivent tous être approuvés par le gouverneur en conseil.

[Texte]

If we were to compare Canada Post to, say, Air Canada or CN, or Petro-Can—comparable organizations in size and structure—you would find that their Act requires that the Governor in Council only appoint the chairman and the president and chief executive officer. So we have a legislative requirement here in our Act which as a result, if you like, flushes up the salaries of 16 other people in our organization and then it distorts the comparisons.

If we were to make the same comparison of all vice-presidents in other Crown corporations, I think you would find that first of all our percentage of vice-presidents is reasonably modest and the remuneration is entirely competitive and consistent with what goes on in comparable sized corporations.

The Chairman: Thank you very much, that is a helpful explanation to me anyway.

Mr. Warren: Thank you.

The Chairman: Are there any further questions from members of the committee with respect to financial statements? Might it be appropriate at this time to move into other areas than the financial statements?

Miss Nicholson, Mr. Gilchrist has a meeting at 10.30. Would it be all right if I asked him to go ahead first and then move to you?

Miss Nicholson: Of course.

The Chairman: Thank you.

Mr. Gilchrist:

Mr. Gilchrist: I am glad to have the opportunity to ask you about incursions into the private sector—let me put it that way—of the Consumers' Distributing experiment. I am concerned about the possible intrusion into private sector affairs, although with some disclaimers that I think it will have little effect on companies like Sear's or other multi-location retailers like Canadian Tire, Macleod's, or other tax-paying local employers. But I am concerned about the presumed heavy impact on small-town, single-store companies. I am wondering what your plans are for the provision of space and services to these large distributors who are very much price-cutting. How would you assess the very valuable space in some limited-size post offices? How will the cost of services be established and charged? Will it be on a flat fee to the company, or will it be on a unit cost, unit handled basis? Will other private companies be given equal space; and if so, what is the conclusion there after the foyer is filled up with desks?

• 1010

If a flat fee is to be charged, and I suspect that is what it is from my investigations, how will defective goods be handled? There could be instances where substituted goods have been sent out by the company: the customer decides not to take the substitute, sends it back and waits for the original; the original comes through and it is damaged and it has to be returned again. Who will argue with the customer as to whether the customer damaged it, or the Post Office, or the company which shipped it, or the manufacturer? Who will assess all the charges normally connected with that?

[Traduction]

Par contre, les lois régissant Air Canada, le CN ou Petro-Canada prévoient que seuls le président du conseil d'administration et l'administrateur délégué doivent être nommés par le gouverneur en conseil. C'est donc conformément à la loi qui nous régit que 16 de nos cadres supérieurs touchent des traitements aussi élevés, ce qui rend difficile toute comparaison.

Si vous vouliez comparer les traitements des vice-présidents des différentes sociétés de la Couronne, vous constateriez que le nombre de nos vice-présidents est relativement modeste et que leurs traitements ne diffèrent guère de ceux de leurs homologues.

Le président: Merci beaucoup.

M. Warren: C'est moi qui vous remercie.

Le président: Avez-vous d'autres questions à poser concernant les états financiers? Nous pourrions peut-être passer à d'autres questions.

Vu que M. Gilchrist doit se rendre à une réunion à 10h30, vous permettez sans doute qu'il passe avant vous, mademoiselle Nicholson?

Mlle Nicholson: Bien entendu.

Le président: Merci.

Monsieur Gilchrist.

M. Gilchrist: Je me demande quelles seront les répercussions de vos activités de vente au détail sur le secteur privé, je veux parler de votre association avec Distribution aux consommateurs. Ce ne serait sans doute pas bien grave pour des grosses entreprises comme Sears ou des chaînes de détaillants comme Canadian Tire et Macleod's qui ont des magasins partout dans le pays. Par contre, les commerçants ayant un seul magasin dans les petites agglomérations risquent de se ressentir de vos activités nouvelles. Dans quelles conditions comptez-vous offrir vos locaux et vos services? Est-ce que vous allez exiger un paiement forfaitaire ou le prix serait-il fonction du nombre d'articles vendus. D'autres entreprises privées pourront-elles être traitées sur le même pied et cela ne risque-t-il pas de provoquer des encombrements?

Si vous optez pour un paiement forfaitaire, qu'est-ce qui arrivera avec la marchandise défectueuse? Mettons qu'une personne constate que l'article qui lui est livré n'est pas celui qu'il a commandé, qu'il le renvoie, et que l'article qu'on lui livre à nouveau est endommagé; il doit donc être renvoyé à l'expéditeur. Qui sera responsable des dégâts en l'occurrence, sera-ce le client, la Société des Postes, l'expéditeur ou le fabricant et qui est-ce qui paiera la note?

[Text]

Will Post Office dimensions and weights apply? If so, how will typewriter desks then be shipped to a customer, or will there be special catalogues made up?

I wish I could wait for an answer to all those but I wanted to put them on the record; I will trust Mr. Neil to write down the answers for me.

So if I may just conclude, I want to suggest that there are huge unknown costs connected with such distribution of merchandise.

Mr. Warren: I am sorry, Mr. Chairman, I did not get the last one.

Mr. Gilchrist: There are huge and unknown costs associated with the normal distribution of merchandise, and I wonder what cost studies have been done. And I wonder if the Auditor General might not be interested in knowing the kind of auditing set-up that will be set up to monitor this, or whether it will just be buried in the already obscure costs of Canada Post. And finally, I wonder what plans there are to extend Canada Post further into other private-sector businesses, such as banking, travel services, or other businesses which are normal local tax-paying businesses employing local people. How will this all be subsidized by Canada Post?

Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Warren: Mr. Chairman, those were a lot of questions, but maybe I can try to address them in principle first.

I do not know whether it would surprise the members of this committee to know that almost 50% of the revenues which Canada Post receives now come from competitive businesses. I think the impression sometimes is that we are a large monopoly. Actually we are in many different businesses. The courier business is one of the largest growing areas of Canada Post in the parcel business; in ad mail, for example, Canada Post is the second largest advertising medium in Canada after newspapers; we are in the electronic mail business and have been there for about three years, and in some of these areas of business we have been in for some time we are in joint ventures or partnership with the private sector.

For example, in electronic mail we are partners with CN-CP, and that partnership has been there for some time. In the international electronic mail field we are involved with Teleglobe. In the area of linking private electronic mail networks—private ones—to the rest of the world, we are in a joint venture with the TransCanada Telephone System to provide to Canadians a service called Envoy Post.

So all of these services are already in place and have been functioning for some time; and when the Auditor General audits the books of Canada Post, he audits the financial relationships with these partners. It is not a new thing for Canada Post to be in joint ventures with the private sector or in various forms of partnership.

Now we think it is important that we maintain ourselves in that area because the other 50% of our revenue that comes from first-class mail, that is a mature business. We discussed at the last Public Accounts committee meeting the definition

[Translation]

Les formats et les poids de la Poste devront-ils être respectés? Dans l'affirmative, comment pourra-t-on expédier des bureaux au client; faudra-t-il constituer des catalogues spéciaux?

M. Neil pourra répondre à toutes ces questions par écrit.

Pareille technique de vente risque d'entraîner d'énormes frais auxquels on n'a pas encore songé.

M. Warren: Je m'excuse, mais je n'ai pas saisi votre dernière intervention.

M. Gilchrist: La vente au détail entraîne d'énormes frais dont tous ne sont pas connus, je veux donc savoir dans quelle mesure vous avez cherché à prévoir tous ces coûts. Je voudrais également savoir si le Vérificateur général surveillera la façon dont ces ventes seront suivies ou bien si les chiffres seront camouflés dans les frais insondables de la Société des Postes. Enfin je voudrais savoir si la Société des Postes compte se lancer dans d'autres activités du secteur privé comme le service bancaire, les voyages, etc. qui normalement font appel à la main-d'œuvre locale. Postes Canada compte-t-elle subventionner ce genre d'activités?

Merci, monsieur le président.

M. Warren: Cela fait un tas de questions, mais je voudrais d'abord vous répondre quant au principe.

Vous serez sans doute surpris d'apprendre que près de 50 p. 100 des recettes de Postes Canada proviennent d'activités concurrentielles, alors qu'on a souvent l'impression que la poste est un monopole. En fait nous nous occupons de toutes sortes d'activités. Ainsi le service de messagerie de colis est l'un de nos services en pleine expansion. Dans le domaine de la publicité, la poste vient au deuxième rang après les journaux; depuis trois ans, nous nous occupons de courrier électronique et dans certains de ces domaines, nous travaillons en association avec le secteur privé.

Ainsi pour ce qui est du courrier électronique, nous travaillons en association avec le CN-CP. Pour le courrier électronique international, nous travaillons en association avec Teleglobe. Nous travaillons également en association avec la société TransCanada Telephone System pour assurer le service Envoy Post qui relie les réseaux de courrier électronique privés à ceux du monde entier.

Tous ces services fonctionnent donc depuis un certain temps déjà, si bien que lorsque le Vérificateur général vérifie nos livres, il vérifie entre autres notre association avec nos nombreux associés. Ces associations entre la poste et le secteur privé n'ont donc rien de neuf.

Or ces associations sont très importantes pour la poste car la moitié de nos recettes provenant de la distribution de courrier de première classe sont plutôt aléatoires. Lors de la dernière réunion du Comité des comptes publics, il a été question de

[Texte]

of a letter that was brought into place to try to provide some degree of exclusive privilege. And yet, when you look at the effects of changing technology, electronic funds transfer, private-sector couriers and so on, the supposed monopoly of Canada Post is clearly very vulnerable. If we are going to provide Canadians with an affordable general mail service, we are going to have to be successful in the other parts of our business as well. So our philosophy in that regard is to continue a tradition of competitive services, as well as trying to do a first-rate job in the area where we have an exclusive privilege.

If I could move to the specific example you have raised, I would first of all say that it is an experiment, announced by both Consumers and ourselves as an experiment. It followed discussion with other mail order distributors so that companies like Simpson Sears and others were involved in initial discussions and Consumers was the company that decided on balance to proceed with these eight different locations in Quebec and Ontario to test many of the things you have raised, Mr. Gilchrist. There are many issues there. It is not quite as complex, I think, as some of your questions suggest because a post office has available to it, first of all, a counter; it is a location where the public can come to. We have counter clerks who are well trained. The transactions that take place are recorded in the same way as other services that we sell across the counter. We happen to be in the parcel business, and to move the goods from the warehouse to those eight different locations, we are in that business. So we strike an arrangement as part of the total experiment with Consumers to move goods from their warehouse to the Post Office and to the clients who are involved.

• 1015

The whole question of payment systems, of warranties, and so on and so forth, has been, for this experiment, worked out on the basis that we simply act as the agent for Consumers Distributing. And the way in which that process will work I think will be much clearer to us, in terms of options and details and so on, as we work through these eight locations and utilize this spring buying season which is before us. So this could be a 90-day proposition for us. It could be a longer type of business. We have to make opportunities available to small business as well as large, in terms of trying to utilize these 8,000 retail offices we have across the country. I have to tell you that many of these offices do not pay for themselves. Many of them are offices that we would like to utilize better. The question becomes, in terms of policy, to experiment with other ways of utilizing the investment we have already made in these offices, to keep the rest of our postal services at reasonable rates and to provide additional services that make sense to the public.

Now, the availability of those in the future is something we have discussed with the Canadian Federation of Independent Business, and a variety of other groups, to develop a philosophy of fee for service, joint venture and so on with the private sector that is set up on a reasonable businesslike basis.

I think what we have with Consumers is a test and I guess we are testing in electronic mail with Envoy 100 as well. I

[Traduction]

nous assurer un monopole dans ce secteur. Mais force nous est de constater que l'évolution de la technologie, le transfert électronique de l'argent, les messageries privées etc., ébranlent très sérieusement le monopole des postes, si monopole il y a. Donc pour pouvoir continuer à distribuer le courrier à des prix raisonnables, il nous faut gagner de l'argent sur nos autres activités. Nous tenons donc à poursuivre nos activités concurrentielles tout en cherchant à offrir un service de qualité dans le domaine qui reste notre monopole.

Pour ce qui est de l'exemple que vous avez cité, je vous ferai remarquer que nous avons annoncé conjointement avec la Société de Distribution aux consommateurs, que nous entreprenions ce projet à titre expérimental. Nous en avons discuté avec d'autres sociétés de vente par catalogue telle Simpsons-Sears, mais c'est la Société de distribution aux consommateurs qui a accepté de faire l'essai dans ces huit endroits au Québec et en Ontario pour voir comment cela marcherait. Les choses ne sont d'ailleurs pas aussi compliquées que vous le dites, car chaque bureau de poste a des guichets pour le public et des préposés ayant reçu une formation. Toute opération serait donc inscrite de la même façon que pour nos opérations normales. Comme de toute façon nous assurons l'expédition de colis, ce ne serait pas tellement compliqué de transporter des marchandises de l'entrepôt à ces huit bureaux de poste. Nous avons donc pris des dispositions avec la Société de distribution aux consommateurs pour transporter les marchandises de leur entrepôt à nos bureaux de poste et pour les livrer ensuite aux clients.

Pour ce qui est des paiements, des garanties, etc, nous agirons en l'occurrence en qualité d'agent de la Société de distribution aux consommateurs. Les détails deviendront plus clairs au fur et à mesure que cette expérience sera mise en oeuvre dans les huit bureaux de poste en question au cours du printemps prochain. Il se peut que cette expérience ne dure que 90 jours, mais il se peut aussi qu'elle se prolonge. Nous ferons d'ailleurs appel à des petites entreprises aussi bien qu'à des firmes importantes pour l'utilisation des 8,000 bureaux de poste répartis dans le pays. Bon nombre de ces bureaux de poste ne sont pas rentables. Nous allons donc essayer de les rentabiliser afin d'être en mesure de maintenir des tarifs postaux raisonnables tout en offrant de surcroît des services utiles au public.

Nous en avons discuté avec la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante ainsi que d'autres associations afin de nous mettre d'accord sur un mode de rémunération et sur les modalités de co-participation, selon les critères normalement en usage dans les entreprises commerciales.

Il s'agit donc d'une expérience que nous effectuons avec la Société de distribution aux consommateurs, de même qu'il

[Text]

think you will see a few others which are essentially designed to try to come to terms with some of the questions that you have raised, to come to some answers about whether or not the Post Office can utilize this network of 8,400 branch offices in a way that keeps the cost down and allows us to remain with those offices in many communities where the costs now are very, very high.

So it does touch on some of the issues you have raised, of an opportunity for other businesses in the community to utilize us. The question of ultimate responsibilities for products and so on I think is not quite as complex as you might think. If we are acting as an agent for somebody, we have no problem in setting up contractual arrangements. We do that in other areas.

I am not sure that I have touched on all your points, but I have tried to give you a philosophical framework within which we are trying to experiment at the moment, to see in what direction Canada Post and private sector interests, big and small, ought to go.

Mr. Gilchrist: Thank you. If I may say, you have not hit many of the specifics that I have asked about. Perhaps you would look it over when the minutes go out and advise me more directly.

My concern is, Mr. Chairman, that Canada Post and its 8,400 offices, or whatever the number is, generally occupy very prominent locations in small towns. They are in a way subsidized. I suppose we pay grants in lieu of taxes, although maybe that is going to change and I would be interested to know that. But whatever it is, I suspect there is a minimal assessment for what the private sector would pay in taxes. It is probably like the parliamentary restaurant. We could close it down and no one would know that there was a room up there. We would still be paying for the heat, etc. So, in a sense, it really competes unfairly with elegant restaurants in Ottawa. The same is my concern for small businesses in small towns. You have a prominent position; you pay minimal taxes. I doubt that there is a good accounting method for a square-foot occupancy charge and I think the Auditor General would probably be able to advise us on that.

So my concern, Mr. Chairman, is that we compete unfairly with private sector groups and I would like to know how the accounting is going to be handled on a fair and equitable private basis.

• 1020

Mr. Warren: Mr. Chairman, on the question of not knowing costs and so on, I would just say to you that in any venture we have entered into with the private sector and others, they are very sensitive to that issue, probably as sensitive as you are. They are not interested in striking an arrangement when we are looking for a fee for the service that we are going to provide to them, and the buildings and surroundings and staff and so on, without understanding very clearly what our costs are and this becomes a negotiated arrangement.

[Translation]

s'agit d'une expérience dans le domaine du courrier électronique avec Envoy 100. Nous verrons si ce genre d'activités nous permettra de rentabiliser les quelque 8,400 bureaux de poste dont les coûts à l'heure actuelle sont beaucoup trop élevés.

Cela permettrait à un certain nombre d'entreprises de faire appel à nos services. La question de la responsabilité pour la marchandise n'est pas aussi complexe que vous le pensez. Puisque nous agissons en qualité d'agent de la Société de distribution aux consommateurs, toutes ces éventualités seront réglées par contrat.

Je n'ai peut-être pas répondu à toutes vos questions, mais j'espère vous avoir expliqué ce que nous comptons faire pour assurer une collaboration plus étroite entre Poste Canada et le secteur privé, petites et grosses entreprises comprises.

M. Gilchrist: Vous n'avez pas répondu à bon nombre des questions que je vous ai posées. Vous pouvez peut-être parcourir le compte rendu de la réunion et me répondre par la suite par écrit.

Les 8,400 bureaux de poste répartis dans le pays sont généralement situés dans la rue principale des petites agglomérations et sont en quelque sorte subventionnés, à moins que cela ne change à l'avenir. Par rapport à ce qu'une entreprise privée devrait payer, vous payez sans doute très peu d'impôt foncier. C'est un peu comme le restaurant parlementaire qui fait une concurrence déloyale aux bons restaurants d'Ottawa. Je crains que dans les petites agglomérations, vous ne fassiez une concurrence déloyale aux petites entreprises avec vos bureaux de poste bien situés pour lesquels vous payez très peu d'impôt foncier. Mais le Vérificateur général pourrait sans doute nous dire comment est calculé votre impôt foncier.

Je crains donc que ces activités ne constituent une concurrence déloyale pour le secteur privé et je voudrais m'assurer que les comptes sont faits de façon équitable pour tous.

M. Warren: Monsieur le président, à propos de ces coûts que l'on n'arriverait pas à déterminer, je puis vous dire que dans toute affaire que nous avons conclue avec le secteur privé ou d'autres partenaires, ceux-ci se sont montrés très sensibles à cette question, probablement aussi sensibles que vous-même. Avant de conclure un accord, lorsqu'il s'agit d'un tarif pour le service que nous leur offrons, compte tenu du bâtiment, de l'emplacement du personnel, etc., nos partenaires tiennent à savoir quels sont nos coûts avant de négocier.

[Texte]

The Chairman: I think Mr. Gilchrist is referring to the other businesses in town that would be competing. Is that correct?

Mr. Gilchrist: Exactly.

The Chairman: He wants to make sure that cost is calculated fairly so that the local hardware store and other stores in the small towns, which all of us represent, are not damaged by an unfair charge between yourself and that customer.

Mr. Warren: Let me first say that in the ad-mail business we are competing with local newspapers, community newspapers and we have been for years. They take ads for the local store and the hardware store and the grocery store and so on for the weekend shopping, and we are trying to get the same business through flyers and so on. It is a very competitive business. One of the great dilemmas the Canada Post has—and, Mr. Chairman, with respect, we are looking at the past here in front of us with an annual report that is a year old—is to stay cost-efficient in the future. Our labour costs are certainly higher than those of our counterparts in the private sector; our productivity is not as high. We are being asked by the shareholder to reduce from \$1 billion deficit to zero in five years, and we are a good distance down that road. We have frozen our rates, Mr. Chairman, to ensure that we stay competitive in the marketplace on price; we are trying to improve our service. We are a business that is coming one hell of a long way from behind in terms of trying to stay competitive.

You are raising the question, can we ensure that Canada Post will be in fair competition with the private sector. I guess our concern in the parcel business and the courier business is just keeping our costs down sufficiently to stay in those businesses and to compete. I do not think we are beginning with an unfair advantage other than maybe the comment you are making about taxes, and I am not even clear on that point and should be, just how taxes are being applied to us. So we are an entity which in many respects is not as competitive as it should be.

The Chairman: I think what Mr. Gilchrist is driving at, Mr. Warren, is not so much that you are unfairly in competition with others, but that the people that you enter into contest with will not unfairly compete with other businesses in the small towns that we represent.

Mr. Warren: Maybe I could be more specific. For example, Consumers Distributing have an option of going into, say, Peterborough where they may already be in a storefront, rent a storefront, put some staff into that storefront, make their own arrangements to move merchandise from the warehouse to that storefront, have the catalogues there, set up a cash arrangement and so on, or contracting with Canada Post Corporation to do that sort of thing. We must apply our costs for our front counter clerks, for an appropriate portion of the overhead costs

[Traduction]

Le président: Je crois que M. Gilchrist parlait des autres entreprises commerciales de la ville qui seraient en concurrence. Est-ce bien cela?

M. Gilchrist: Exactement.

Le président: Il veut s'assurer que le coût est calculé de façon juste, et que le quincaillier ou tout autre commerçant de telle ou telle petite ville, et que nous sommes là pour représenter également, n'est pas pénalisé injustement du fait d'un tarif qui n'aurait pas été calculé comme il le faut à tel ou tel client.

M. Warren: Je dirai d'abord que dans cette affaire de publicité par courrier postal, nous sommes en concurrence avec les journaux locaux et communautaires depuis plusieurs années. Ces journaux font paraître des publicités pour les commerces locaux, le quincaillier ou l'épicier, etc., pour des ventes de fin de semaine, ce que nous essayons de faire de notre côté en utilisant la publicité postale. Il y a donc beaucoup de concurrence. L'un des dilemmes de la Société canadienne des postes—et, monsieur le président, nous sommes en train d'examiner notre passé sur la foi d'un rapport annuel qui a déjà un an—est donc de rester rentable dans les années qui viennent. Nos coûts en personnel sont certainement plus élevés que ceux de nos concurrents du secteur privé; notre productivité n'est pas aussi élevée. L'actionnaire nous demande par ailleurs d'éliminer notre déficit de 1 milliard de dollars en l'espace de cinq ans, ce qui nous donne encore pas mal de champ. Nous avons gelé nos tarifs, monsieur le président, pour défendre notre compétitivité sur le marché au niveau du prix; nous cherchons par ailleurs à améliorer notre service. Nous sommes donc une entreprise qui a fait beaucoup de chemin pour rester compétitive.

Vous soulevez donc la question suivante: pouvons-nous garantir que les postes canadiennes feront une concurrence loyale au secteur privé. En ce qui concerne la distribution des colis et du courrier, nous voulons maintenir nos coûts aussi bas que possible pour poursuivre nos activités dans ce secteur de façon compétitive. Je ne pense pas que nous commençons avec un avantage injuste par rapport aux autres, à part cette question de taxe que vous avez évoquée, et je ne sais pas non plus comment cette question devrait être réglée, ni comment les taxes devraient être calculées pour nous. De bien des points de vue, donc, nous ne sommes pas aussi compétitifs que nous devrions l'être.

Le président: Ce que M. Gilchrist évoque ici, monsieur Warren, ce n'est pas que vous soyez dans une position avantageuse par rapport à vos concurrents, mais que les personnes avec lesquelles vous entrez en relations d'affaires puissent éventuellement devenir des concurrents déloyaux pour certaines entreprises des petites villes que nous représentons.

M. Warren: Je vais essayer d'être plus clair. Supposons par exemple que Distribution aux consommateurs ait la possibilité de s'installer à Peterborough, dans un magasin qui a pignon sur rue, et qu'elle loue; elle décide d'y faire venir du personnel, d'y faire transporter des marchandises à partir de ses entrepôts, d'y avoir des catalogues, et de prendre des dispositions financières à cet effet, ou de passer contrat avec la Société canadienne des postes pour qu'elle s'en occupe. Dans notre calcul de coûts, nous devons tenir compte de nos employés de

[Text]

of the operation of that office; we must charge them for the movement of the goods. I think what we are looking at here is a problem, frankly, that we had in trying to be competitive with our costs in these client fee-for-service arrangements with the private sector, not the reverse.

Mr. Gilchrist: To make the point, with great respect, I think you are talking around the issue. Will there be no subsidy to Canada Post then if there are losses incurred in this, or will the local merchants who do not have subsidies have to compete with an unknown, undercutting competitor?

Mr. Warren: Well in each of the business areas that we have entered in the last two and one-half years with some degree of aggressiveness and I will be very specific about them—the courier business, the electronic mail business and to a lesser extent, this current experiment—our position is that these businesses must have an ROI that is the same as any other competitive business. It must in fact, with the minimal up-front investment begin to produce profits for the corporation so that we do not have new business ventures forming a strain on the remainder of the business. In the courier business it has grown literally from zero in 1980 to the fastest growing courier company in Canada; it is a profitable operation that contributes to reducing the financial strain on the rest of the corporation.

• 1025

At the same time, we have reduced the deficit, Mr. Chairman, of the overall corporation by \$700 million. So we are now in a position where our deficit represents less than 10% of our total expenditures.

So you have two things happening. You have new businesses that are being developed on the basis of standing on their own; and you have a broader strategy of moving towards financial self-sufficiency by 1986-1987, with I think a fair amount of evidence in the reports in front of you that we are getting there.

The Chairman: Thank you.

Miss Nicholson.

Miss Nicholson: Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Warren, I noticed that in the opening statement you have given us today you have put a good deal of emphasis on labour relations in the Post Office; and rightly so. There is one practice that I have become aware of in the last year and that seems to me to be one that would set very serious limits on the ambitions of employees. I would be interested to know whether any progress is being made in changing this. I understand that in the collective agreement there is a provision that reads as follows:

In post offices where there are less than 150 employees in the bargaining unit, or less than 10 supervisors with them, an employee in the bargaining unit who fills on an acting basis a supervisory position will not accumulate seniority during the period he holds the acting assignment. Previously accumulated seniority will be recognized on his return to the

[Translation]

bureau de poste, et des frais généraux du bureau en question; nous devons aussi facturer bien sûr le transport des marchandises. Le problème qui se pose à nous est celui de la compétitivité avec le secteur privé au niveau des coûts lorsque nous concluons notre accord avec le client pour un service à tel ou tel tarif, et non pas l'inverse.

M. Gilchrist: Mettons les choses au point, si vous le permettez, car vous tournez autour du pot. Il s'agit de savoir si la Société canadienne des postes ne sera pas subventionnée au cas où cette affaire vous ferait perdre de l'argent, ou si les entreprises locales, qui ne sont pas subventionnées, se laisseront doubler par un concurrent inconnu qui écrase les prix?

M. Warren: Dans les secteurs où nous avons fait preuve depuis deux ans et demi d'un certain dynamisme, je vais les citer: les messageries, le courrier électronique et à un moindre degré, l'expérience en cours, nous sommes partis du principe que ces nouvelles affaires devaient être aussi rentables que le reste. Nous exigeons même en fait qu'un investissement initial minimum rapporte des bénéfices tels que la nouvelle affaire ne puisse pas devenir une charge pour le reste de la société. Dans l'exemple du service de messagerie, on peut dire qu'il est devenu, depuis sa création en 1980, le service de messagerie le plus dynamique du Canada; c'est une opération rentable, grâce à laquelle les charges financières du reste de la société sont réduites.

En même temps, nous avons réduit notre déficit, monsieur le président, de 700 millions de dollars pour l'ensemble de la société. En ce moment, ce déficit représente moins de 10 p. 100 de nos dépenses totales.

Il y a donc, parallèlement, deux éléments qui interviennent. D'une part, les nouveaux services que nous créons, qui doivent pouvoir se débrouiller seuls; d'autre part, une stratégie plus générale qui doit nous amener à l'autonomie financière dès 1986-1987, et dont les rapports que nous avons sous les yeux montrent qu'elle donne de bons résultats.

Le président: Merci.

Mademoiselle Nicholson.

Mlle Nicholson: Merci, monsieur le président.

Monsieur Warren, je remarque que dans votre déclaration liminaire d'aujourd'hui, vous mettez l'accent sur les relations de travail à la Société canadienne des Postes, et cela à juste titre. Toutefois, j'ai remarqué l'an dernier qu'une disposition de votre convention collective semblait imposer une limite très sérieuse à l'ambition de vos employés. J'aimerais savoir si l'on a fait quelque chose pour améliorer cette situation. Je vais lire le passage de la convention collective:

Dans les bureaux de poste dont l'unité de négociation compte moins de 150 employés, ou dont le nombre de surveillants est inférieur à 10, on ne tiendra pas compte, dans le calcul des années d'ancienneté de tout employé qui serait affecté à titre intérimaire à un poste de surveillant, de la durée d'occupation de ce poste. Les années d'ancienneté

[Texte]

bargaining unit on condition that the acting period shall be less than six months.

However, I have heard of cases where a person who had applied for a supervisory position in fact did not hold it for one month but on his return found himself stripped of all his accumulated seniority. The reason given was that CUPW's constitution overrode this clause and there is a provision in CUPW's constitution to the effect that an employee who is part of a CUPW bargaining unit loses his or her seniority from the first day during which he or she occupies a position considered as a management position.

If that goes on unchecked, it would seem to me to be very harsh and very unfair. You have an ambitious employee who thinks he would like to move up to be a supervisor. He tries it. It does not work, either because he decides it is not for him or alternatively management decides he is not suited. So within a month he is back. But the cost of making that attempt to satisfy a reasonable and legitimate ambition is that he has lost all accumulated seniority, which may mean he has lost the right to choose shifts; the right to choose where he works. He really is deprived of a lot of job satisfaction.

Is this something you think you can renegotiate with the unions? Are you as concerned about it?

Mr. Warren: The short answer is that we are concerned about it, and we have been discussing it with CUPW for some time. It is driven not by their constitution as much as by the collective agreement. I suppose the background is that that union has not encouraged its members to move up into the supervisory ranks. From our perspective, with 29 mechanized plants and 21,000 people in that bargaining unit in those plants, we would like to see the better people, the ones who are capable of moving up into supervisory jobs, do just that.

I think you have set out quite effectively some of the limitations in the existing agreement to that kind of movement, particularly the one where if they do go back into the ranks, they lose all their seniority. That is controlled at the moment by the union through the provisions in the collective agreement, and the answer is yes, we are trying to encourage CUPW, maybe in the current negotiations, along with many other things, to see the value in encouraging their better people not just to stay within the bargaining unit but eventually to move up into the system, as a means of trying, sometimes, to change it and to allow management to have the benefit of some of the better people in the system. So I concur with you, the way the collective agreement is struck, at the moment, does not help us with that bargaining unit. We have many others, where that prohibition is not there, to encourage people up into the supervisory ranks.

• 1030

Miss Nicholson: Mr. Chairman, it is more than just that the union does not encourage its people to move up, this is a positive disincentive; they are actually punished for having made the attempt to move up. It seems to me that this is really

[Traduction]

accumulées avant l'affectation seront reconnues, au moment du retour à l'unité de négociation, à condition que l'intérim ait duré moins de six mois.

Pourtant, j'ai entendu parler d'employés qui avaient demandé à occuper un poste de surveillant, où ils n'étaient pas restés plus d'un mois, qui avaient ensuite perdu le bénéfice de leur ancienneté accumulée. La raison invoquée était que le SPC, dans ses statuts, avait un article qui l'emportait sur cette disposition de la convention collective; il y a dans les statuts du SPC, une disposition selon laquelle un employé du syndicat perd son ancienneté à partir du moment où il occupe un poste qui est considéré comme étant de direction.

Je pense qu'il faudrait vérifier cela, car je trouve cette disposition très dure et tout à fait injuste. Voilà donc un employé qui fait preuve d'ambition, et qui voudrait occuper un poste de surveillant. Il se porte candidat. Et, soit qu'il décide que le poste ne lui convient pas, soit que la direction ne le juge pas apte, ça ne marche pas. Un mois plus tard, il revient à son emploi de départ. Mais, cette ambition tout à fait raisonnable et légitime lui fait perdre l'ancienneté accumulée, c'est-à-dire entre autres peut-être le droit de choisir ses heures de travail, et aussi le droit de choisir son affectation. Le voilà donc privé d'un nombre important d'avantages.

Pensez-vous que vous puissiez renégocier cela avec les syndicats? Cela ne vous semble-t-il pas préoccupant?

M. Warren: Pour répondre de façon concise, je dirais que nous sommes préoccupés par cette situation, et nous en avons discuté avec le SPC. Pourtant, ce n'est pas tant les statuts que la convention collective qui importent. Je suppose qu'à l'origine, le syndicat n'encourage pas ses membres à monter dans la hiérarchie. De notre point de vue, et étant donné les 29 services automatisés employant 21,000 personnes inscrites dans l'unité de négociation, nous aimerions que les meilleurs occupent les postes de surveillant.

Je pense effectivement que vous avez mis le doigt sur certaines contraintes inscrites dans la convention collective en vigueur, empêchant ce genre d'avancement, notamment pour les cas où l'employé aurait à reprendre son poste d'origine et perdrait donc son ancienneté. En ce moment, le syndicat se réfère aux dispositions de la convention collective, et pour nous, nous cherchons effectivement à lui faire comprendre, au cours des négociations, qu'il y a—entre autres choses—intérêt à encourager les meilleurs éléments à ne pas simplement rester là où ils sont, mais à monter en grade, pour améliorer l'ensemble de notre structure, et pour que notre gestion puisse profiter de la contribution des meilleurs éléments. Je suis donc d'accord avec vous là-dessus, et les dispositions de cette convention collective ne nous permettent pas, pour le moment, de faire grand-chose dans le cas de cette unité de négociation. Il y a d'autres cas où ce genre d'obstacles n'existent pas à la promotion des employés.

Mlle Nicholson: Monsieur le président, je pense que cela va beaucoup plus loin, que non seulement le syndicat n'encourage pas ses employés à prendre du grade, mais qu'il les en dissuade carrément; ils se retrouvent pénalisés d'avoir cherché à avancer

[Text]

very harsh and well worth very special attention to negotiate a change.

Mr. Warren: I do not disagree with you on that, I simply say there are many aspects of the collective agreements that this corporation has inherited from the Post Office of the past. We could probably spend the whole afternoon quite constructively looking at many of them to see just how constrictive some of them are, not just in this area but in others. Part of the management task is to sit down with the unions and develop an atmosphere of sort of changing values and culture, if you like, that encourages them to see the whole process not quite as much in such an incestuous sort of way. I think I have to be a bit careful in discussing what I am going to negotiate with the unions in going any further than that, other than simply to say it is a real problem that you have identified, it is one we are concerned about and that we have already been discussing with CUPW, and it certainly would be on our minds in the coming negotiations.

Miss Nicholson: Thank you.

The Chairman: Other questions?

Mr. Friesen.

Mr. Friesen: Thank you, Mr. Chairman. I am glad to have this opportunity to attend this meeting. I have been concerned about what I consider to be an ominous change in direction of some of the policies within the Post Office from the days when it was a Post Office to now, when it is a corporation.

With respect to second-class mailing privileges for religious organizations, I never had any representations made to me by religious organizations in the days of the Post Office, but I am getting them now. I suspect that somebody has bought a micrometer to measure how much news there is in religious publications and what the nature of the religious content is. I am thinking of organizations . . . I do not know if they are here in Central Canada, but certainly in Western Canada there is an organization known as Canadian Sunday School Mission, which is about as indigenous to the Prairies as Saskatoon berries are and has been around almost as long. As the name suggests, their activities are with kids. They operate through backyard clubs, summer clubs, summer camps. Obviously, their publications are going to deal mainly with news, but their news is dissemination; they are not going to be discussing the works of Saint Thomas Aquinas, or Calvin's *Institutes*, or Saint Augustine's *City of God*, yet we have a division now in Canada Post that is measuring the amount of news.

I have a letter here from Mr. Beauchamp, and one written by you, Mr. Warren. I would like to quote the kinds of things that are coming out. This is directed to an organization known as Child Evangelism Fellowship of Manitoba. The letter says:

An examination of several issues of the publication in question reveals that their content now consists in great part of news pertaining to the activities of your organization. As such, "Child Evangelism Fellowship News" can no longer be

[Translation]

dans la hiérarchie. Cela me semble véritablement très dur, et il faudrait s'en occuper tout spécialement afin de négocier une modification.

M. Warren: Là-dessus, je suis d'accord avec vous, je dis tout simplement que de nombreuses dispositions des conventions collectives ont été héritées du passé. Nous pourrions certainement consacrer tout l'après-midi, de façon très constructive, à un examen de ces dispositions et constater à quel point elles sont limitatives, non pas dans ce seul domaine mais dans bien d'autres. La direction a donc en partie pour tâche de rencontrer les syndicats et de créer un climat qui permet une évolution des valeurs et des mentalités, si vous voulez, et une évolution qui permet de sortir de cette vision étriquée des choses. Je dois être un peu prudent ici lorsque j'annonce ce que je vais négocier avec les syndicats, et ne pas trop en dire, si ce n'est que vous avez mis le doigt sur un problème réel, que nous en avons conscience, qu'il en a déjà été question avec le SPC, et que nous ne l'oublions pas au cours des prochaines négociations.

Mlle Nicholson: Merci.

Le président: D'autres questions?

Monsieur Friesen.

M. Friesen: Merci, monsieur le président. Je suis heureux d'avoir la possibilité d'assister à cette réunion. J'ai été préoccupé par ce que je considère comme une nouvelle orientation assez critiquable dans la politique des Postes, depuis qu'elles se sont constituées en société.

J'aimerais dire à propos des avantages consentis aux organisations religieuses sur les envois de seconde classe, que ces organisations ne se plaignaient jamais à mon bureau, alors que maintenant elles le font. Je soupçonne même quelqu'un d'avoir acheté un appareil spécial permettant de mesurer le contenu en informations des publications religieuses, et permettant de dire ce qui constitue un contenu religieux. Je pense à ces organisations . . . Je ne sais pas si cela existe dans le centre du Canada, mais en tout cas il y a dans l'Ouest une organisation connue sous le nom de *Canadian Sunday School Mission*, qui fait partie de la vie des Prairies au même titre que le cassis sauvage de Saskatoon. Comme le nom l'indique, elle s'occupe d'enfants. C'est-à-dire qu'elle organise des clubs de quartier, des activités d'été et des colonies de vacances. De toute évidence, sa publication est faite essentiellement d'informations et de nouvelles destinées à être diffusées; il n'est pas question de dissertations théologiques portant sur Saint Thomas d'Aquin ou sur les *institutions* de Calvin, ou sur la *Cité de Dieu* de Saint Augustin; et pourtant il y a maintenant un service à la Société des Postes canadiennes qui mesure la proportion de nouvelles.

J'ai ici une lettre de M. Beauchamp, et une autre de vous-même, monsieur Warren. J'aimerais citer ici ce qui nous intéresse. La lettre est adressée à un organisme qui s'appelle le *Child Evangelism Fellowship of Manitoba*. Je cite:

Un examen de plusieurs numéros de la publication en question révèle que son contenu consiste maintenant en grande partie de nouvelles portant sur les activités de votre organisation. Aussi, «*Child Evangelism Fellowship News*»

[Texte]

considered as meeting the requirements of either Paragraph (b) or (c).

Then there is a letter from you, Mr. Warren, which says that, as a result of interventions, the privileges are being restored:

on the distinct understanding that all future issues of this publication will have at least the same percentage of their content devoted to religion as was the case in their May 1983 issue.

• 1035

I have some correspondence from an organization, which calls itself the Persecuted Church Fellowship, which is designed to provide encouragement to the Christian church in East bloc countries. Now, obviously, they are not into a discussion of religion per se, but they are into the dissemination, and I have some serious questions about the kinds of decisions that are being taken within the corporation relative to religious organizations. Who is qualified to make these value judgments? How do you measure what is news and what is religion, when the very nature of evangelism is dissemination which is religious?

The Chairman: Do you want to give Mr. Warren a chance to answer just those two or three questions?

Mr. Friesen: Mr. Chairman, I have one more question.

The other concern is: How do you measure within the department the possibilities of anti-religious bias and whether the decisions are made strictly on the basis of the news or other reasons that the person may have? I will give you time to answer.

Mr. Marin: Thank you very much. I am glad it came up. I can assure you that the problem is not within easy solution. First of all, as you are aware, there are regulations which pertain to the whole area of second-class mail. I cannot tell you what happened as a ministry and what the mechanism was, except that it was loosely applied.

When I became Chairman of the Board, I inherited the task of reviewing, on appeal, decisions of a corporate unit which evaluates contents on appeal. You may have come across some of the decisions I have signed to religious organizations. As you are well aware also, this is a subsidy that is given to us to encourage the publishing industry and also to encourage and foster related areas such as religion and other areas. But since you are concentrating on religion, I will keep it at that level.

We have found that in some cases a religious organization will qualify because of its content. In other cases we are unable to accede to content, and, as you say, perhaps we are measuring. What does a bingo or a gathering or something have to do with religion? This is a question I have to come to grips with, and sometimes it would be so easy to say that all religious organizations qualify. We have gone much further, because in some cases we have told organizations—and I think you may

[Traduction]

ne peut plus être considéré comme satisfaisant aux exigences de l'alinéa b) ou c).

Il y a ensuite une lettre de vous-même, monsieur Warren, informant qu'à la suite de démarches, les avantages seront rétablis:

à la condition expresse que les numéros à venir de cette publication contiendront la même proportion d'articles consacrés à la religion que le numéro de mai 1983.

J'ai reçu du courrier d'une organisation qui porte le nom de *Persecuted Church Fellowship*, qui a pour but d'encourager l'Eglise chrétienne dans les pays du bloc de l'Est. Il n'est pas question évidemment pour cette organisation de discuter de la religion en soi, mais elle cherche surtout à propager ses idées, et je me pose la question très sérieuse quant aux décisions que prend la Société concernant les organisations religieuses. Qui a la compétence voulue pour rendre des jugements de valeur? Comment pouvez-vous évaluer ce qui est de la nouvelle, de la religion, quand la nature même de l'évangélisme représente une diffusion qui est religieuse?

Le président: Voulez-vous donner à M. Warren l'occasion de répondre à ces deux ou trois questions?

M. Friesen: Monsieur le président, je voudrais en poser encore une.

Voici quelle est mon autre préoccupation: comment évaluez-vous au sein du ministère l'éventualité de préjugés anti-religieux et est-ce que les décisions sont prises en se fondant seulement sur les nouvelles ou sur d'autres raisons que la personne peut avoir? Je vais vous donner le temps de répondre.

M. Marin: Merci beaucoup. Je suis heureux que la question ait été soulevée. Je puis vous assurer qu'il n'y a pas de solution facile au problème. Premièrement, vous le savez déjà, certains règlements ont trait à l'ensemble du secteur du courrier de deuxième classe. Je ne peux pas vous dire ce qui se fait en tant que ministère, et quels sont les mécanismes, sauf que l'application était assez libre.

Lorsque je suis devenu président du Conseil, j'ai hérité du travail de revoir, sur appel, les décisions d'une unité de la société qui évalue le contenu sur appel. Vous avez peut-être vu certaines de ces décisions que j'ai signées au sujet d'organisations religieuses. Vous savez probablement également qu'une subvention nous a été accordée pour encourager l'industrie de l'édition et également pour encourager et favoriser les secteurs connexes comme la religion et d'autres également. Étant donné que vous parlez surtout de religion, je vais m'en tenir à ce sujet.

Nous nous sommes rendu compte que dans certains cas une organisation religieuse est admissible à cause du contenu de ses envois. Dans d'autres cas, nous ne pouvons pas accepter les contenus et, comme vous le dites, il nous faut peut-être faire une évaluation. Qu'est-ce qu'un bingo, une réunion ou autre chose ont à voir avec la religion? C'est là une question à laquelle il me faut m'attaquer et parfois il serait si facile de prétendre que toutes les organisations religieuses sont admissi-

[Text]

have called my office on one occasion, but obviously the door is open—how to comply and how to separate its news of a local event, or a bean dinner, if you wish, or any of these church activities, from its purely religious news in order to qualify.

I could go on, but I just want to give you a blanket statement. These decisions are not easy, and, as you well know, there is an appeal provided for it: the Federal Court of Canada. I am not suggesting it is the panacea for these matters.

Am I comfortable with the way in which these are applied? I have to apply the regulation, as indeed I have to apply the law if I were in another forum. I do not like to turn down religious organizations any more than I like to turn down other organizations. I am trying, however, to get the newspapers or the magazines or the small periodicals to understand that the framework of the regulation is there. And if we have had an increase of those applications, it is a spin-off of when we readjusted the rates and all of a sudden the mailing list of every organization became a very important matter of financial resources.

We look at them. I was looking at the statistics this morning. We granted in 1983 more than we refused, and in many instances we met with organizations trying to bring them on site to understand what they must include in their periodicals to qualify.

Mr. Friesen: First of all, I want to say that I understand the need for the corporation to make decisions, but the criteria that you have mentioned casually this morning relate to, for example, fund-raising—the bingos, the bean suppers, and so forth. I have no qualms about that. I do have a lot of concern about organizations whose—the total purpose of the publication they circulate is to provide news about ongoing religious activities. It has nothing to do with fund raising or very little to do with fund raising, but it is in the nature of their work to disseminate information regarding functions. Now, that is what I find questionable, and I keep thinking of the John Milton statement in *Areopagitica*, that every publication has to wait for a decision by the decision-makers to know whether the publication will go to the sponge or to the press. And when I read statements like:

... on the distinct understanding that all future issues of this publication will have at least the same percentage of their content devoted to religion as was the case in the May, 1983 issue.

• 1040

I see continual surveillance to see whether this thing really measures up, as it did in that one issue that slipped through.

[Translation]

bles. Nous sommes allés beaucoup plus loin, car dans certains cas nous avons informé les organisations—je crois que vous avez téléphoné à mon bureau à une reprise, mais il est évident que la porte est ouverte—nous leur avons dit comment elles pouvaient se conformer et comment elles pouvaient faire la distinction entre ces nouvelles au sujet d'un événement local, d'un dîner aux fêtes au lard par exemple, ou toute autre activité de l'église, des nouvelles purement religieuses, afin qu'elles puissent être admissibles.

Je pourrais vous en dire encore bien davantage, mais je voulais simplement vous en parler de façon générale. Ce genre de décisions n'est pas facile et, vous le savez, un appel a été prévu: c'est la Cour fédérale du Canada qui y voit. Je ne dis pas qu'il s'agit là d'un panacée pour tous ces problèmes.

Est-ce que la façon dont les choses se passent me satisfait? Je dois appliquer le règlement, comme j'aurais à appliquer la loi si j'étais dans un autre groupe. Je n'ai pas rejeté les demandes des organisations religieuses pas plus que celles d'autres organisations. J'essaie cependant de faire comprendre aux représentants de journaux ou de revues ou de petits périodiques qu'il existe une structure de réglementation. Si le nombre de ces demandes a augmenté, c'est une retombée du rajustement des taux car tout à coup la liste d'envoi de chaque organisation est devenue très importante sur le plan des ressources financières.

Nous les examinons. Je regardais justement les statistiques ce matin. Nous avons accédé à plus de demandes en 1983 que nous n'en avons rejeté, dans bien des cas nous avons rencontré les organisations pour essayer de leur faire comprendre ce que doivent inclure leurs périodiques pour être admissibles.

M. Friesen: Je vous dirai tout d'abord que je comprends la nécessité pour la Société de prendre les décisions, mais le critère que vous avez souligné en passant ce matin a trait par exemple à la souscription de fonds—aux bingos, aux dîners de fèves au lard, etc. Cela ne m'inquiète pas. Je me soucie beaucoup cependant des organisations qui... globalement leurs publications visent à informer les gens des activités religieuses en cours. Cela n'a rien à voir avec la souscription de fonds ou très peu, mais c'est dans la nature de leur travail que de propager l'information concernant le rôle de l'organisation. C'est ce qui m'amène à me poser des questions, et il me revient toujours à l'idée la déclaration de John Milton dans *Areopagitica* selon laquelle chaque publication doit attendre que les décisionnaires rendent leurs décisions avant de savoir si la publication sera effacée ou imprimée. Lorsque je lis des déclarations du genre de celle-ci:

... à la condition expresse que tous les futurs numéros de cette publication contiendront au moins le même pourcentage de contenu consacré à la religion qu'en contenait le numéro de mai 1983.

Je me rends compte qu'il y a un contrôle permanent pour s'assurer que c'est bien le cas, comme pour le numéro qui est passé inaperçu.

[Texte]

Mr. Marin: I can assure you that it would be impossible to have continuous surveillance, but I should add perhaps for the record that there is a great degree of rivalry and they watch each other, because some of them qualify; others do not qualify. So regrettably, in the case you cited, the second-class mailing privileges were given, but a reminder that we should keep all non-religious items. Obviously, we have a philosophical difference as to how we measure content. Certainly we can have another look at it, but in my view, it is the only way to measure content.

Mr. Friesen: One more question and then I will quit.

The Chairman: What is the difference that we are talking about? Is it between second-class and third-class mail?

Mr. Marin: In the tariff that is paid to send the . . .

The Chairman: Religious mail is what?

Mr. Marin: It is not religious mail, it is mail that is cultural, religious or . . .

The Chairman: What class is that?

Mr. Marin: It is second class.

The Chairman: If it does not qualify there, where does it go?

Mr. Marin: It will go either to first or third class. If it goes first class, it is higher in tariff. If it goes third class, it may move at a different speed.

The Chairman: Is the shift that you are talking about, Mr. Friesen, from second to first?

Mr. Friesen: It is the third, but that would mean it would be dated July and delivered next August.

The Chairman: You mean August a year later.

Mr. Friesen: There was another question I had and that was this: What kind of breakdown do you have of religious organizations, whether they be Christian or Muslim or Jewish, or whatever they are, which are benefiting from second-class mailing privileges? How many of them were benefiting from that privilege prior to corporate status for the Post Office? How many of them were deleted at the time since you have become the corporation?

Mr. Marin: Considering that there has been a proliferation of them and I think you will acknowledge that . . .

Mr. Friesen: Yes, I sure would.

Mr. Marin: —the figures suggest that there may have been about 20, and I am including the old and the new, who did not get the privilege. I should have stated earlier of course that the regulation that I have discussed this morning is not a Canada Post regulation, but one which is set in conjunction with the Department of Communication as a subsidy. We have already undertaken discussion with the Department of Communication and with government to try to vary the regulation to make it clear because, no matter how often you read it, you come up with almost a different meaning each time. To the layman,

[Traduction]

M. Marin: Je peux vous assurer qu'il serait impossible d'avoir un contrôle permanent, mais j'ajouterais peut-être aux fins du compte rendu qu'il y a beaucoup de rivalité et que chacun surveille l'autre étant donné que certains sont admissibles et d'autres pas. Malheureusement, dans le cas que vous avez mentionné, les privilèges d'envoi de deuxième classe ont été accordés, mais cela nous rappelle qu'il nous faut retenir tout article non religieux. Nous avons évidemment des divergences philosophiques quant à la façon d'évaluer le contenu. Nous pouvons certainement revoir la chose, mais à mon avis, c'est la seule façon d'évaluer le contenu.

M. Friesen: Je voudrais poser encore une question, ce sera la dernière.

Le président: De quelles divergences parlons-nous? Entre le courrier de deuxième classe et celui de troisième classe?

M. Marin: Dans le tarif payé pour envoyer . . .

Le président: Quel est-il pour le courrier religieux?

M. Marin: Il ne s'agit pas de courrier religieux, il s'agit de courrier culturel, religieux ou . . .

Le président: Quelle est sa classe?

M. Marin: La deuxième classe.

Le président: S'il n'est pas admissible, qu'arrive-t-il?

M. Marin: Ce sera soit du courrier de première classe ou de troisième classe. Si l'envoi est de première classe, le tarif est plus élevé. Si c'est un envoi de troisième classe, la rapidité de livraison n'est pas la même.

Le président: Ce changement dont vous parlez, monsieur Friesen, est-il de la deuxième à la première classe?

M. Friesen: De la troisième, mais cela signifie que le courrier portera la date de juillet mais sera livré en août prochain.

Le président: Vous voulez dire en août un an plus tard.

M. Friesen: Je voulais poser une autre question: avez-vous le détail des organisations religieuses, qu'elles soient chrétiennes ou musulmanes ou juives, à qui vous avez accordé des privilèges d'envoi de deuxième classe? Combien avaient ce privilège avant que les Postes deviennent une société? Combien n'ont plus ce privilège depuis que vous êtes devenus une Société?

M. Marin: Étant donné que les organisations proliféraient, il vous faut reconnaître que . . .

M. Friesen: Oui, c'est certain.

M. Marin: . . . d'après les chiffres il y en aurait 20 environ, j'inclus les anciennes et les nouvelles, qui n'ont pas obtenu ce privilège. J'aurais dû dire plus tôt évidemment que le règlement dont j'ai parlé ce matin n'est pas un règlement de la Société canadienne des postes mais plutôt un règlement qui a été établi conjointement avec le ministère des Communications et qui prévoit une subvention. Nous avons déjà commencé à discuter avec le ministère des Communications et avec le gouvernement afin de modifier le règlement pour qu'il soit très précis, car quelle que soit la façon dont vous le lisez, à chaque

[Text]

whether it is a religious organization or any organization applying for the privilege, it almost becomes a jungle. Discussions have been undertaken, so we are not insensitive to the view that you have expressed. The breakdown as to how many, by religion, it would be very, very hard. I know that I have had to refuse some from various churches because they clearly did not conform. I can assure you that the bingos and the beans are from my church.

• 1045

Mr. Friesen: Could we have added to the proceedings the list of organizations whose privileges were taken away? Could you send to me a copy of the list of organizations whose privileges were taken away?

Mr. Marin: I will send you a copy.

Mr. Friesen: Okay. Thank you.

Mr. Yanakis: Monsieur le président, est-ce que je pourrais poser une question en français?

En ce qui concerne la construction de bureaux de poste dans les régions rurales, je remarque que depuis son organisation, la Société canadienne des postes néglige de mettre en pratique la politique du ministère des Postes qui consistait à donner aux municipalités de population moyenne un bureau de poste convenable afin d'assurer un service adéquat aux usagers des bureaux de poste. Par exemple, dans la circonscription que je représente, et qui compte une cinquantaine de municipalités, pas un seul bureau de poste n'a été construit depuis la fondation de la Société canadienne des postes. Actuellement, dès qu'une municipalité ou un de vos bureaux de poste passe de la classe rurale à la classe semi-urbaine, Travaux publics Canada cherche un local dans une maison privée pour établir un bureau de poste. Les locaux dans les maisons privées ne répondent jamais tout à fait aux normes des bureaux de poste que nous avons connus dans le passé.

Je comprends que vous avez eu d'énormes difficultés financières lorsque vous avez pris en main la Société canadienne des postes, mais la façon actuelle d'agir de la société nous donne l'impression de revenir aux années 30, alors que les caisses populaires et les banques logeaient dans des maisons privées. Il me semble que dans les années 80, il n'y a plus de caisses populaires ou de banques dans des maisons privées. Aujourd'hui, la Société canadienne des postes cherche des locaux dans des maisons privées plutôt que de chercher à affirmer fièrement la présence fédérale dans une municipalité semi-urbaine.

Je vois difficilement que l'on puisse continuer à agir selon ce principe. Je sais que vous avez fait beaucoup de rattrapage, mais il serait temps que vous songiez à affirmer la présence fédérale dans ces municipalités-là et à donner aux usagers des locaux adéquats où ils seront fiers d'aller transiger, étant donné surtout le fait que vous allez maintenant faire des transactions dans bien d'autres domaines. Vous devez donner

[Translation]

fois on obtient une version différente. Pour le profane, qu'il s'agisse d'une organisation religieuse ou d'une organisation qui demande des privilèges, c'est presque s'engager dans une jungle. Les discussions ont eu lieu, par conséquent nous ne sommes pas insensibles à l'avis que vous avez exprimé. Ce serait extrêmement difficile de vous donner une ventilation des organisations en cause, par religion. Je sais que j'ai dû refuser du courrier de diverses églises étant donné qu'il était évident qu'elles ne se conformaient pas au règlement. Pour ce qui est des bingos et des dîners de fèves au lard, je puis vous assurer qu'ils ont lieu dans mon église.

M. Friesen: Pourrait-on ajouter en annexe au compte rendu la liste des organismes dont on a aboli les privilèges? Pourriez-vous m'envoyer un exemplaire de cette liste?

M. Marin: Je vous l'enverrai.

M. Friesen: D'accord. Merci.

Mr. Yanakis: Mr. Chairman, may I ask a question in French?

I have noticed that since its organization, the Canada Post Corporation has not applied the previous policy of constructing post offices in rural areas. Under the former policy, municipalities with an average population were given an adequate post office to ensure service to the post office users. In my riding, for instance, which includes about 50 municipalities, not one single post office has been built since the Canada Post Corporation was formed. At the moment, as soon as a municipality goes from the rural category to the semi-urban category, Public Works looks for space in a private house to set up a post office. Now, these never quite come up to the standard of post office we had in the past.

I realize that you faced enormous financial problems when you took over the Canada Post Corporation. But the way the corporation is conducting business at present, one would think that we were in the 1930s when caisses populaires and banks operated from private homes. It would seem to me that in the 1980s this no longer happens. Today, the Canada Post Corporation is looking for space in private homes rather than trying to proudly assert federal presence in a semi-urban municipality.

I cannot see how we can continue to operate like this. I know that you have made a lot of improvements but it is time that you start thinking about making the federal presence felt in those municipalities and giving users adequate facilities where they will be proud to do business, especially as you are beginning to operate in many other areas. You should give users the services they have every right to expect from the post office.

[Texte]

aux usagers les services qu'ils sont en droit d'attendre du ministère des Postes.

Mr. Warren: Thank you for that question.

Canada Post is trying to meet three objectives I guess in the middle, still, of a recession, or semi-recession. The first one is to improve our service: the reliability of it, the speed of it. The second is to do something with the human chemistry in the organization. The third one is to reach a balancing of our budget; financial self-sufficiency. Those are the three objectives that were placed on us by the legislation, which all three parties supported. To try to balance service, people, and money, in the middle of an economic period which is probably the worst in 50 years—it is difficult for the corporation to respond to capital requirements simply as a means of having enhanced federal presence.

• 1050

Our strategy at the moment, with the financial situation the way it is, is to find the most cost-effective way of providing service in communities across the country.

In some cases it is to build postal facilities. When we inherited the corporation from the department there were about 3,000 corporate outlets, post offices owned by the corporation, and about 5,000 which were suboffices. That ratio has been pretty much maintained, and I think if we are going to look at both service and money, cost-effective service, then we can only proceed with building post offices and facilities in those areas where the operational need is the greatest and where you cannot accomplish service to the public in any other way. I think that is the reality of the time we are in. It is very hard to reduce in 18 months your deficit by \$700 million and at the same time have a very extensive building program across the country.

So both of the capital budgets the chairman spoke of earlier have included a number of extensions to post office facilities, but we have also been relying on suboffices, contracting-out, giving the work to small business, which is essentially what we are talking about here. We have 3,000 small businesses on a subcontract basis across this country, and they do, by and large, a pretty good job. We do not use them and we do not plan to use them as a substitute for corporate outlets where the volumes warrant it, but if you look at our annual reports you will see that in the last year and a half or two years we have had to fight like hell to keep our volumes flat, not from declining. When you have a volume situation that is flat and you are out there marketing and selling it is hard to justify a lot of additional corporate outlets. That is not to say that where they are needed we are not going to build them, but we are trying to balance the use of private businesses and private contracting with our own corporate outlets.

I think in your own case, as I recall, there are some cases you have brought to our attention which I think are very close to warranting response from the corporation in terms of construction. We are not quite there yet, but we are very close.

[Traduction]

M. Warren: Merci de votre question.

La Société des Postes essaie de répondre à trois objectifs et cela au cours d'une période de récession ou de quasi-récession. Premièrement, nous visons à améliorer le service, à le rendre plus efficace et plus rapide. Le deuxième objectif concerne les rapports humains au sein de l'organisme; le troisième, un budget équilibré et l'autosuffisance financière. Voilà les trois objectifs que l'on s'est vu imposer aux termes de la loi appuyée par les trois partis. Trouver le juste milieu entre les besoins du service, des employés et du financement dans une période économique qui est peut-être la pire depuis 50 ans... il nous est difficile de satisfaire aux exigences en capital simplement afin d'augmenter la présence fédérale.

Notre stratégie à l'heure actuelle, vu la conjoncture, consiste à essayer de trouver les moyens les plus rentables de fournir des services aux collectivités à travers le pays.

Dans certains cas, il nous faut construire des bureaux de poste. Lorsque nous avons hérité la Société du ministère, il existait quelque 3 000 centres, c'est-à-dire bureaux de poste appartenant à la Société, et quelque 5 000 sous-bureaux. Ce rapport a été plus ou moins conservé et si nous tenons compte tant de l'élément services que de l'élément argent, c'est-à-dire de la rentabilité, nous ne pouvons nous permettre que des bureaux de postes et des installations dans les régions où le besoin est le plus grand et où il est impossible de servir le public d'aucune autre façon. C'est la situation dans laquelle nous nous trouvons à l'heure actuelle. Il est très difficile de réduire un déficit de 700 millions de dollars en 18 mois et de lancer en même temps un programme de construction intensif à travers le pays.

Les deux budgets dont le président a parlé plus tôt prévoyaient l'agrandissement de certains bureaux de poste, mais nous dépendons également de sous-bureaux, de contrats que nous accordons à des petites entreprises et c'est ce dont nous parlons maintenant. Nous avons des sous-contrats avec quelque 3 000 petites entreprises à travers le pays qui font un assez bon travail, en général. Nous ne les utilisons pas et n'avons pas l'intention de les utiliser pour remplacer nos centres là où la demande le justifie. Mais si vous regardez nos rapports annuels, vous verrez qu'au cours de la dernière année et demie ou des deux dernières années, nous avons dû lutter pour conserver le volume et non pas pour l'empêcher de diminuer. Si le volume est stable et que l'on fait de la promotion, il est assez difficile de justifier l'ajout de nouveaux centres. Cela ne veut pas dire que nous n'allons pas en construire là où les besoins le justifient, mais nous essayons d'établir l'équilibre entre notre recours aux entreprises et aux entrepreneurs privés et l'utilisation que nous faisons de nos propres centres.

Il me semble que vous nous avez signalé des cas où il aurait été justifié pour la Société de construire des installations. Nous n'y sommes pas encore, mais cela devrait se faire sous peu.

[Text]

I do not know, Mr. Chairman, if there is any other dimension I can cover.

Mr. Yanakis: That is okay.

Mr. Warren: *Merci.*

The Chairman: Mr. Hovdebo, Mr. Clarke, and then I have one.

Mr. Hovdebo: I have two questions. One is a supplementary to Mr. Friesen's question here because I have had a number of organizations approach me on the mailing of their newsletters or newspapers or news magazines. One of the groups is Amnesty International, which has been changed, and another is a senior citizens group in Saskatchewan that has for many years sent their paper as second class and are now . . .

What are the criteria in some of these other areas?—because they seem very unclear from the information the Post Office gave in answering these groups.

Secondly, are you making any recommendations for either broader or more specific criteria?—because it is very unsatisfactory when you cannot look at your paper and say: Well, okay, I do not fit.

Mr. Marin: I think the thrust of your question is right on. One of the purposes of rewriting parts of the regulation is that whoever is in the periodical field can read it and not have to waste hours understanding whether it fits in or have to and seek legal counsel to interpret the regulation. So I think it is a frustrating exercise, first of all, to know whether you fit in or not.

We have found in looking at some of the periodicals—and I am not suggesting Amnesty International is one of them . . . that the content was not at all original in the sense that it was simply an article extracted from a newspaper in England or Sweden or Germany and reproduced. So in many cases we have had to deal with new elements. In other words, there was no dissemination of news but rather a reproduction of news already circulated, a selection of articles already published, upon which we have already paid a subsidy. Or else the question always comes as a rally of some sort to which you may be invited to attend in the form of a social comment; is the matter in the context of peace? These are all questions that come to mind that really 10 or 20 years ago we really did not have to address. They did not exist in the context of today's world. These are new dimensions, and I can assure you that we are going to try to make the regulations much clearer; it is a matter of negotiating with the Department of Communication a better formula.

• 1055

As you know the subsidy is going to evaporate sooner or later. The transitional subsidy is going down every year. We may foresee that we will have to work on a different formula, because the funding from the Department of Communication will disappear. The government will continue to provide, on a decreasing basis, the subsidy with respect to these. We have

[Translation]

Je ne sais pas, monsieur le président, s'il y a un autre point que je devrais aborder.

M. Yanakis: Cela va.

M. Warren: *Thank you.*

Le président: M. Hovdebo, M. Clarke et ensuite j'aurai moi-même une question à vous poser.

M. Hovdebo: J'ai deux questions à poser. La première est une supplémentaire à la question de M. Friesen parce qu'un certain nombre d'organisations m'ont parlé de l'envoi de leurs bulletins, de leurs journaux ou de leurs revues. Il y a *Amnistie internationale*, où il y a eu un changement, et un groupe de personnes âgées en Saskatchewan qui, depuis plusieurs années, envoient son bulletin en courrier de seconde classe . . .

J'aimerais savoir quels sont les critères qui s'appliquent? Les réponses que le bureau de poste a données à ces groupes n'étaient pas très claires.

J'aimerais savoir si vous avez également l'intention de formuler des recommandations à l'égard de critères plus généraux ou plus précis? Je trouve qu'il est regrettable de regarder son journal et de ne pas savoir dans quelle catégorie il se classe.

M. Marin: Votre question est très appropriée. Si nous avons voulu revoir certaines parties du règlement, c'est parce que justement nous voulions que les personnes qui ont des journaux à envoyer ne soient pas obligées de gaspiller des heures à essayer de comprendre dans quelle catégorie ils se trouvent ou, même, à essayer d'obtenir une interprétation juridique du règlement. Je pense qu'il est assez frustrant d'essayer de déterminer la catégorie.

Nous avons constaté, après avoir regardé certains journaux—et je ne prétends pas que ce soit le cas d'*Amnistie internationale*—que la teneur n'était pas du tout originale en ce sens qu'il s'agissait d'articles extraits de journaux britanniques, suédois ou allemands et reproduits. Dans certains cas, il nous fallait nous occuper d'une nouvelle dimension. En d'autres termes, il ne s'agissait pas de la publication de nouvelles, mais plutôt de la reproduction de nouvelles déjà parues, d'un choix d'articles déjà publiés pour lesquels nous avons déjà payé une subvention. Il y a aussi toujours la question suivante qui se pose, à savoir si l'on vous invite à un rassemblement, s'agit-il d'une prise de position sociale, s'agit-il de la paix, par exemple? Ce sont là toutes des questions sur lesquelles nous n'avions même pas à nous pencher il y a 10 ou 20 ans. Elles n'existaient tout simplement pas. Ce sont là de nouvelles dimensions et nous allons essayer d'éclaircir le règlement. Il s'agit simplement de négocier une meilleure formule avec le ministère des Communications.

Comme vous le savez, la subvention va disparaître un de ces jours. La subvention provisoire diminue chaque année. Il nous faudra sans aucun doute élaborer une formule différente parce que les subventions du ministère des Communications vont disparaître. Le gouvernement continuera de nous fournir sur une base décroissante des subventions aussi. Nous avons

[Texte]

been applying, I should say, a criterion which is much broader than the income tax department in defining what business is in many, many cases.

Mr. Hovdebo: Thank you. The other question, Mr. Chairman, is regarding customer service. The mandate under which the act allows you to operate is that you reduce your deficit to zero in the five or six years; it gives you the alternative to increase that or to increase that deadline under certain circumstances if you are not able to fulfil the rest of your mandate. One of those mandates, of course, is customer service. Now, I would very much like to know what you call the maintenance of customer service. I know, for instance, in cities that are growing, subdivisions that have developed in the last two years are not getting door to door service and are being forced to pay for boxes downtown in some cases. They are paying for a service which the rest of the population of that particular city is not paying for, and they are not getting the same adequate service. Therefore, I do not think you can say that you are maintaining customer service. Are you going to ask for an extension of the time for the elimination of deficit, or have you considered it?

Mr. Warren: Mr. Chairman, customer service comes in many different forms, and maybe I can start with the one that you have raised, which is one element of it, what we call >>availability"; that is, door to door delivery availability through the number of offices and so on. Prior to the Crown corporation's coming into being, there had been virtually a three-year freeze on the extension of door-to-door letter carrier service. There was a very small amount of letter carrier service. I remember when coming before this committee the first time, the major preoccupation of this whole issue was: When are we going to get letter carrier service across this country? In Calgary, Edmonton, parts of Toronto and so on, where the growth was just explosive. In 24 months the corporation has extended letter-carrier service, which is one dimension of customer service, to 231,000 new homes and businesses across the country. I plan later this week to make an announcement with respect to further extension of letter carrier services within the over-all physical framework we are operating in. I think we have done a reasonable job in that respect. That is probably three times the amount of letter-carrier service extension prior to the Crown corporation's coming into being since almost the late 1970s, so we have made a major investment in that area. I think some of the material you have before you, Mr. Chairman, in terms of speed and reliability of the mail in various categories—it certainly is not perfect; we have a long distance to go yet—I think shows that as a corporation we can take the slow slide of service, and begin to move it back in terms of reliability and speed, over the next year or so to something that gets very close to world class service. It is not quite there yet, and we do not pretend it is. I think we have made some gains. I think speed and reliability is another part of serving customers. We have frozen our prices, Mr. Chairman, since October of last year, I hope right through to the end of this year. Price is certainly part of service. I think we are sitting in the middle of the first postal rate freeze for some time. That is another

[Traduction]

appliqué un critère qui est beaucoup plus large que celui qu'utilise le ministère de l'Impôt pour définir une entreprise.

M. Hovdebo: Merci. J'ai une autre question à poser, monsieur le président, concernant les services aux clients. Le mandat que vous délègue la loi vous autorise à réduire votre déficit à zéro en cinq ou six ans. Il vous permet de dépasser cette échéance dans certaines circonstances si vous êtes incapables de satisfaire vos autres objectifs. Les services aux clients entrent, bien entendu, dans votre mandat. J'aimerais savoir comment vous appelez le maintien des services aux clients. Je sais par exemple que dans certaines villes en pleine expansion, il y a des banlieues qui ont poussé au cours des deux dernières années et où l'on n'offre pas le service à domicile. Il y a même des gens qui sont obligés de louer des boîtes postales au centre-ville. Ces personnes payent pour un service que le reste de la population de la ville obtient gratuitement. Et qui plus est, elles n'obtiennent même pas la même qualité de service. Je trouve donc que vous ne pouvez pas dire que vous maintenez les services aux clients. Allez-vous demander une prolongation de la période prévue pour la suppression de votre déficit ou l'envisagez-vous?

M. Warren: Monsieur le président, les services aux clients revêtent bien des formes et je vais commencer par l'élément que nous appelons «la disponibilité», c'est-à-dire la disponibilité du service à domicile par le truchement de certains bureaux. Avant la création de la Société de la Couronne, il existait une limite de trois ans sur la prolongation des services de facteurs. Le taux de ce service était très bas. Je me souviens que lorsque je suis venu comparaître devant ce Comité la première fois, la grande préoccupation consistait en ceci, à savoir quand allons-nous avoir un service de facteurs dans tout le pays? On pensait à Calgary, Edmonton et certaines régions de Toronto où le taux de croissance était en pleine expansion. En deux ans, la Société a réussi à offrir des services de livraison à domicile à 231,000 nouveaux logements et commerces à travers le pays. C'est là un élément de nos services aux clients. J'ai l'intention plus tard cette semaine de faire une déclaration concernant l'augmentation de ces services dans le cadre de notre structure actuelle. Je pense que nous avons fait du bon travail dans ce domaine. Nous offrons probablement trois fois plus de services à domicile qu'avant la création de la Société de la Couronne depuis la fin des années 1970 et nous avons donc beaucoup investi dans ce secteur. Vous pourrez voir dans les documents que vous avez sous les yeux, monsieur le président, que nous ne sommes pas parfaits en termes de rapidité et de fiabilité dans certaines catégories. Nous avons encore beaucoup de progrès à réaliser. Mais je pense que nous avons prouvé que nous sommes capables d'amélioration ou que nous pourrions d'ici l'année prochaine offrir un service d'une très grande qualité. Nous ne sommes pas encore tout à fait rendus là et nous ne le prétendons pas. Je pense que nous avons réalisé des progrès. La rapidité et la fiabilité sont des facteurs très importants de nos services aux clients. Nos prix, monsieur le président, n'ont pas bougé depuis octobre de l'année dernière et j'espère qu'ils demeureront les mêmes jusqu'à la fin de l'année. Le prix est aussi un élément très important de nos services. Je pense que nous sommes en plein milieu de notre premier gel de tarifs

[Text]

attempt on our part to try to respond to customers. In terms of letter-carrier service, price, speed, and reliability, I think we have made some moves in this direction to recognize our responsibility, not only to meet the reducing deficit requirements, but also to put service first and to be a customer driven corporation. It is clear to us and our competition that if we do not do that, the Post Office is not going to be around in the future. There is just too much competition.

• 1100

Mr. Hovdebo: You still have not answered. I know you have been saying it and it is in your reports, but do you really think you are maintaining customer service in the tradition of the Post Office in the past? I know there was a period in there when there was a freeze. But that does not mean that is the recognized customer service. The reason you are here is that criticism for lack of customer service that the previous administration had. Do you think you are going to be able to maintain, I suppose, the traditional customer service?

I only gave you one example, which was the door-to-door service. Many rural areas no longer have post offices that did have post offices. That is less service. Maybe it was justified because of quantity, but they have not been replaced, for instance, by boxes, in many cases. They now have to go to town for their mail. They do not have rural deliveries instead of post offices, where post offices have been closed.

All of those things are a deterioration of customer services for those particular people. You can always say the expenditure did not justify it; but the alternatives have not been put in place either.

Mr. Warren: Mr. Chairman, I think the essential question is do we feel we can maintain customer service and at the same time meet the financial goals that have been placed on us by the shareholder. I would say at this time I think the answer is yes. If the member is saying there are some areas where you have made adjustments to service—Saturday rural mail service, which did not exist in the cities, was reduced across parts of the country; it had been reduced prior to the corporation coming in—I guess that is an example of where service has been reduced in that sense. It has been brought to the same standards of delivery that people in the cities get.

I would suggest to you, through you, Mr. Chairman, that when you look at the reports that are in front of you on the initiatives that we have taken in improving speed and reliability of the mail, of introducing alternative systems for Canadians through electronic mail and courier services and so on, and the extension of letter carrier services to a quarter of a million homes and businesses, if you stack all of that up over the last two and a half years and then you have a look at where we have adjusted service in the other direction, I think there is a total imbalance in favour of improved service to the public: in terms of reliability, in terms of speed, in terms of availability, and, I would suggest to you, more recently, in terms of price.

[Translation]

postaux depuis longtemps. C'est un autre des efforts que nous avons déployés pour essayer de répondre aux exigences de nos clients. Donc, pour ce qui concerne le service de facteurs, le prix, la rapidité et la fiabilité, nous assumons notre responsabilité qui consiste non seulement à réduire notre déficit, mais aussi à accorder la première priorité aux services aux clients qui sont notre raison d'être. Il est très évident, pour nous et nos concurrents, que si nous ne le faisons pas, la Société de Postes ne va pas survivre. La concurrence est trop grande.

M. Hovdebo: Vous n'avez toujours pas répondu. Je sais que vous l'affirmez et que vous l'écrivez dans vos rapports, mais croyez-vous vraiment que vous préservez le service postal dans la tradition d'autrefois? Je sais que votre budget a été gelé pendant un certain temps, mais cela ne signifie pas que ce service-là doive nécessairement être la norme. Si l'on a fait appel à vous, c'est précisément parce que le service à la clientèle dispensé par l'administration précédente était critiqué. Pensez-vous être capable de préserver le service traditionnel à la clientèle?

Je ne vous donnerai qu'un exemple, qui était la distribution de porte à porte. De nombreuses localités rurales qui avaient jadis des bureaux de poste n'en ont plus. Voilà une réduction de service. Elle est peut-être justifiée par le petit nombre d'habitants, mais ces bureaux n'ont pas été remplacés par des casiers, très souvent. Ces usagers doivent maintenant aller en ville chercher leur courrier. On n'a pas remplacé les bureaux de poste par un circuit de distribution rurale.

Tout cela revient à une détérioration du service qui pénalise ces usagers. On peut toujours dire que la dépense n'était pas justifiée, mais on n'a rien prévu comme solution de remplacement.

M. Warren: Monsieur le président, le problème de fond est de savoir si nous pouvons préserver le service à la clientèle et, en même temps, réaliser les objectifs financiers que l'actionnaire nous impose. Je crois pouvoir répondre, actuellement, par oui à cette question. Si le député nous dit que nous avons apporté des ajustements au service—comme, par exemple, le service de distribution rurale du samedi, qui n'existait pas en ville, a été réduit dans certaines régions du pays; il l'avait déjà été avant que nous devenions société de la Couronne—il en existe effectivement des exemples. Les régions rurales connaissent aujourd'hui les mêmes normes de distribution que les villes.

Monsieur le président, si l'on parcourt les rapports que nous avons déposés, on y lira les initiatives que nous avons prises pour améliorer la rapidité et la fiabilité du courrier, et les services nouveaux, tels que courrier électronique, services de messageries, distribution du courrier par facteurs à un quart de millions d'habitations et de commerces. Si l'on fait la somme de tout cela au cours des deux années et demie écoulées et que, sur l'autre plateau de la balance, on place les réductions de service, il n'y a pas de doute quant à la direction dans laquelle la balance va pencher: elle va pencher en faveur du public, aussi bien sur le plan de la fiabilité que de la rapidité, de la disponibilité et, aussi depuis quelque temps, du prix. Nous

[Texte]

There is a consciousness on our part that we cannot continue the kind of pricing policy that we started with; that the market will not take that.

So I think on balance I would say to you that yes, we think we can continue with that financial direction from the corporation. But we are very mindful, as you are, of the response from the customer, because we have found at Canada Post that we have very little protection from the marketplace. In fact, we are right in the middle of the marketplace; and if we do not respond in a competitive, customer-oriented way we are simply not going to survive. That is a story that is being internalized inside Canada Post increasingly by our employees, who are beginning to understand that that is the route to our job security, our satisfaction, and our survival.

The Chairman: Any further questions? Mr. Clarke.

Mr. Clarke: Mr. Chairman, I think I should ask Mr. Marin about the board of directors.

Are the directors handed to you by the Governor in Council? Are they named by the Governor in Council?

Mr. Marin: Yes, sir. They are appointed by Order in Council, as provided under the provisions of the Act.

Mr. Clarke: Could you comment on the term of their appointment?

Mr. Marin: Yes, by all means. Directors are appointed for a term of three years, and to avoid overlap, if you wish, or having all of them resigning at the same time, we have terms that run now till 1984, 1985, and each year we have three appointed for three years. So I am never without a staff of permanent members who know the board.

• 1105

Mr. Clarke: And how often do they meet?

Mr. Marin: We meet a minimum of once every six months, but we also use the facilities of teleconference to avoid costs when we have to make decisions. By agreement we know that there will be a teleconference between two meetings and our directors then join in with us and we deal with a number of questions, whether they be questions which are of an urgent nature or matters that have to be tied up between meetings. We have averaged ten meetings a year so far.

Mr. Clarke: Thank you.

Can I ask the auditors a technical question concerning the Auditor's Report? There does not seem to be any reference to the notes in the Auditor's Report, which I thought was standard, and paragraph two says:

... generally-accepted accounting principles consistently applied ...

Yet we note in the notes, Note 10, a specific example—and maybe this is the only one—where the costs of operating and maintaining the corporation's real property were treated differently in the two financial years, one being charged to the

[Traduction]

avons conscience que nous ne pouvons pas continuer à augmenter nos prix comme nous le faisons au début, le marché ne l'acceptera pas.

Je crois donc que, dans l'ensemble, nous pouvons poursuivre cette orientation financière, mais nous sommes très attentifs à la réaction des usagers, car nous nous sommes aperçus que nous ne sommes que très peu protégés dans notre créneau du marché. En fait, nous sommes immergés dans le libre marché, et si nous ne réagissons pas de façon compétitive aux exigences des usagers, nous ne pourrions y survivre. Notre personnel en prend de plus en plus conscience et commence à comprendre que cela est la voie de la sécurité de l'emploi, de la satisfaction au travail et de notre survie.

Le président: Y a-t-il d'autres questions? Monsieur Clarke.

M. Clarke: Monsieur le président, j'aimerais poser une question à M. Marin concernant le conseil d'administration.

Est-ce que les membres du conseil sont nommés par le gouverneur en conseil?

M. Marin: Oui. Ils sont nommés par décret, ainsi que le stipule la loi.

M. Clarke: Pour quelle durée?

M. Marin: Les membres du conseil d'administration sont nommés pour un mandat de trois ans, et pour éviter qu'ils ne soient tous renouvelés en même temps, certains mandats expirent en 1984, d'autres en 1985, si bien que, chaque année, trois membres sont nommés pour une période de trois ans. Je ne me trouve donc jamais sans membres permanents qui connaissent le conseil.

M. Clarke: À quelle fréquence se réunit-il?

M. Marin: Au minimum, une fois tous les six mois, mais nous avons souvent recours à des téléconférences lorsque des décisions sont à prendre, afin de minimiser les dépenses de déplacement. Il est décidé d'avance que nous aurons une téléconférence après chaque réunion, tous les membres du conseil d'administration y participent et nous y traitons de divers sujets, qu'il s'agisse de questions urgentes ou de points à régler entre les réunions officielles. En moyenne, nous nous sommes réunis jusqu'à présent une dizaine de fois par an.

M. Clarke: Je vous remercie.

J'aimerais poser une question technique concernant le rapport du vérificateur général. On n'en parle pas dans les notes du rapport du vérificateur, alors que je pensais que c'était une formule standard, et je lis au paragraphe 2:

... les principes comptables généralement acceptés appliqués de façon cohérente ...

Pourtant, je trouve à la note 10 un exemple—peut-être est-ce le seul—où les coûts d'exploitation et d'entretien des biens immobiliers de la société ont été comptabilisés de façon différente dans deux exercices financiers, ces frais étant

[Text]

Department of Public Works and the other year being charged to the corporation.

Mr. Dye: Mr. Chairman, in reference to Mr. Clarke's technical question, in my view the accounting principles have been consistently applied. The accounting principle is that the corporation shall fairly present its expenditures on an annual basis. In the first year there was no bill and therefore no expenditure. The following year there was a bill from DPW and the expenditure was revealed in the accounts. So the practice changed, yes, of whether or not DPW sent a bill. When bills are sent, the corporation pays its bills; when no bills are sent, the corporation does not pay. And in our view you are on a very technical point in accountancy as to whether it is an application of a practice to a principle or a change in principle. In my view the principle did not change and I feel, as does my co-auditor, that we are in a position, as auditors, to give you assurance, as a Member of Parliament, that the principles are consistently applied.

Mr. Clarke: What about reference to the notes, either in the Auditor's Report or on the financial statements themselves?

Mr. Dye: The tradition in accounting in Canada and the United States is that the notes are an integral part of the financial statements and should be taken as a whole, so there is really no need to separately refer to the notes because they are all part of the whole story. We say that in our opinion these financial statements present . . . that means both the numbers you see, all the captions you see, and the notes appended thereto.

Mr. Clarke: Thank you very much.

The Chairman: If there are no further questions I would like to thank the witnesses for appearing today. Their time and talents have been very helpful and instructive. Thank you very much.

There will be a steering committee meeting on Thursday. I will just have to try and set the time.

Meeting adjourned. Thank you.

[Translation]

imputés au ministère des Travaux publics dans un cas et, l'année suivante, imputés à la société.

M. Dye: Monsieur le président, en réponse à la question technique de M. Clarke, les principes comptables ont été appliqués de façon cohérente, à mon sens. Le principe comptable veut que la société présente annuellement ses dépenses de façon exacte. La première année, il n'y a pas eu de facture et, par conséquent, pas de dépense. L'année suivante, le ministère des Travaux publics a soumis une facture et la dépense correspondante apparaît dans les comptes. Il y a effectivement eu changement dans la mesure où les Travaux publics ont présenté une facture. Lorsqu'on lui présente une facture, la société la paie; lorsqu'on ne lui en présente pas, elle ne paie pas. Vous abordez là un aspect technique de comptabilité, à savoir, s'agit-il là de l'application d'une pratique à un principe ou d'un changement de principe. À mon sens, le principe n'a pas changé, et je suis en mesure, de même que mon co-vérificateur, de vous donner l'assurance que les principes ont été appliqués de façon conforme.

M. Clarke: Et qu'en est-il du renvoi aux notes, aussi bien dans le rapport du vérificateur que dans les états financiers eux-mêmes?

M. Dye: La tradition comptable, au Canada et aux États-Unis, veut que les notes fassent partie intégrante des états financiers, si bien qu'il n'est pas nécessaire de faire référence expressément aux notes, puisqu'elles font partie de l'ensemble. Nous disons que nous sommes d'avis que ces états financiers exposent—cela s'applique aussi bien aux chiffres qu'aux postes et aux notes annexées.

M. Clarke: Je vous remercie.

Le président: S'il n'y a pas d'autres questions, je vais remercier les témoins d'être venus aujourd'hui. Leur temps et leurs talents nous ont été très utiles et leurs interventions très instructives. Merci infiniment.

Le comité directeur se réunira jeudi, mais je n'ai pas encore fixé l'heure de la réunion.

La séance est levée. Je vous remercie.

APPENDIX/APPENDICE "PUBL-3"

BOARD OF DIRECTORS (CONT'D)

5. Powers and duties of the Board:

The Board shall direct and manage the affairs of the Corporation and may for such purposes exercise all the powers and perform all the duties of the Corporation.

CONSEIL D'ADMINISTRATION (SUITE)

5. Pouvoirs et fonctions du conseil:

Le conseil dirige et gère les affaires de la Société et peut, à cet effet, exercer tous les pouvoirs et toutes les fonctions de la Société.

BOARD OF DIRECTORS (CONT'D)

6. Chairman of the Board: The Chairman shall, subject to the instructions of the Board,
- (a) give general direction to the affairs of the Corporation;
 - (b) preside, when present, at any meeting of the Board;
 - (c) make recommendations to the Board with respect to the exercise of the powers of the Corporation;
 - (d) have prime, but not exclusive responsibility for communications between the Board of Directors and the Minister responsible for the Corporation in relation to government direction;
 - (e) assist and enhance relations between the government and the corporation, and the government and the public; and
 - (f) have such other powers and duties as are incident to his office.

CONSEIL D'ADMINISTRATION (SUITE)

6. Président du conseil: Le président du conseil, sous réserve des directives du conseil,
- a) oriente les affaires de la Société;
 - b) préside, lorsqu'il est présent, les réunions du conseil;
 - c) présente au conseil des recommandations relatives à l'exercice des pouvoirs de la Société;
 - d) assume la responsabilité première (mais pas l'entière responsabilité) des communications entre le conseil et le ministre responsable pour la Société en ce qui concerne les directives du gouvernement;
 - e) favorise et facilite les relations entre la Société et le gouvernement, et entre le gouvernement et le public; et
 - f) détient tous les autres pouvoirs et toutes les autres fonctions afférent à sa charge.

BOARD OF DIRECTORS (CONT'D)

7. President of the Corporation: The President shall be the chief executive officer (CEO) of the Corporation and, subject to the direction of the Board, shall,

(a) exercise continuous management and control over the Corporation's business;

(b) make recommendations and submit reports in connection with the business and affairs of the Corporation as the Board may request or as in his opinion, the Board may require;

(c) unless otherwise required by law, have prime responsibility for communications between the corporation and the Minister responsible, and between the corporation and central government agencies with regard to the business of the corporation.

CONSEIL D'ADMINISTRATION (SUITE)

7. Président de la Société: Le président de la Société est le directeur général de la Société (DGS) et, sur les directives du conseil, il

a) administre et contrôle en permanence les activités de la Société;

b) à la demande du conseil ou selon les besoins de ce dernier, fait des recommandations et présente des rapports au sujet des activités et affaires de la Société;

c) assume la responsabilité première pour des communications entre la Société et le Ministre responsable, et entre la Société et les organismes centraux du gouvernement en ce qui a trait aux activités de la Société sauf indication contraire la loi.

BOARD OF DIRECTORS (CONT'D)

(d) make recommendations to the Board with respect to the appointment and remuneration of Vice-Presidents;

(e) prescribe the functions, duties, powers and remuneration of those officers, agents and employees of the Corporation not otherwise provided for in the by-laws and the Act; and

(f) have such other powers and duties as are incident to his office.

CONSEIL D'ADMINISTRATION (SUITE)

d) présente au conseil des recommandations relatives à la nomination et à la rémunération des vice-présidents;

e) prescrit quels sont les attributions, les fonctions, les pouvoirs et la rémunération des dirigeants, mandataires et employés de la Société qui ne sont pas prévus dans le règlement intérieur ou dans la Loi; et

f) détient tous les autres pouvoirs et toutes les autres fonctions afférent à sa charge.

BOARD OF DIRECTORS (CONT'D)

CONSEIL D'ADMINISTRATION (SUITE)

8. **Secretary:** There shall be a Secretary of the Board, appointed by the Board, who need not be a member of the Board of Directors, and who shall,

(a) give or cause to be given all notices and circulate any agenda of meetings of the Board of Directors and of any Committee of the Board;

(b) prepare or cause to be prepared and distributed to all of the directors as soon as practicable after each meeting of the Board or Committee of the Board, minutes of all proceedings of the Board or of the Committee;

(c) be the custodian of the seal of the Corporation and all minute books and all instruments in writing executed under the seal of the Corporation; and

8. **Secrétaire:** Le conseil nomme un secrétaire du conseil, qui n'est pas nécessairement un membre du conseil d'administration et qui

a) donne ou fait donner tous les avis et fait circuler tous les ordres du jour des réunions du conseil d'administration et des comités du conseil;

b) prépare, ou fait préparer dans le plus bref délai après chaque réunion, le procès-verbal des délibérations du conseil et des comités du conseil et le distribue ou le fait distribuer à tous les administrateurs;

c) est le gardien du sceau de la Société et de tous les procès-verbaux et dossiers ainsi que de tous les documents exécutés sous le sceau de la Société; et

BOARD OF DIRECTORS (CONT'D)

- (d) have such other powers and duties as are incident to his office.

CONSEIL D'ADMINISTRATION (SUITE)

- d) détient tous les autres pouvoirs et toutes les autres fonctions afférents à sa charge.

APPENDIX "PUBL-4"



Government of Canada
Gouvernement du Canada

Minister of Communications

Ministre des Communications

Ottawa K1A 0C8

FEB 14 1984

Mr. Doug Lewis, M.P.
Chairman of the Standing Committee
on Public Accounts
Room 183 Conf.
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Mr. Lewis:

I am pleased to report that progress has been made regarding the three recommendations of your Committee in its Fourteenth Report concerning the National Museums of Canada.

The by-laws of the Corporation have been amended in order to clarify the authority and responsibility of the Secretary-General and the Museum Directors. Provision is being made for more adequate housing for the collections pending construction of the National Gallery and Museum of Man and new facilities are also being built for the National Aeronautical Collection. The National Inventory Programme has seen a major change in emphasis. It is now the Canadian Heritage Information Network. This new system has received a very positive evaluation after one year in operation and will be reviewed again at the end of its second year.

Should you require further information, I would be pleased to provide you with additional details concerning any of these developments.

Yours sincerely,

Francis Fox

Canada

APPENDICE "PUBL-4"

Government of Canada	Gouvernement du Canada
Minister of Communications	Ministre des Communications
	Ottawa K1A 0C8

Le 14 février 1984

Monsieur Doug Lewis, député,
Président du Comité permanent
des comptes publics,
Pièce 183, Édifice de la Confédération,
Chambre des communes,
Ottawa (Ontario).
K1A 0A6

Monsieur,

Je suis heureux de vous informer des suites données aux trois recommandations figurant dans le quatorzième rapport de votre Comité, qui portait sur la Corporation des musées nationaux du Canada.

Les règlements de la Corporation ont été modifiés de façon à clarifier les pouvoirs et les responsabilités du Secrétaire général et des directeurs des musées. Des mesures ont en outre été prises afin d'entreposer les collections dans les locaux appropriés en attendant la construction de la Galerie nationale et du Musée de l'Homme, et de nouvelles installations sont également construites pour loger la Collection nationale de l'aéronautique. Le programme du Répertoire national a été grandement réorienté; il s'appelle maintenant Réseau canadien d'information sur le patrimoine. L'évaluation de ce réseau après un an de fonctionnement, a été très positive et une autre évaluation sera effectuée après la deuxième année.

N'hésitez pas à communiquer avec moi si vous souhaitez obtenir davantage de renseignements au sujet de ce qui précède.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Francis Fox.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES—TÉMOINS

TUESDAY, MARCH 6, 1984

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

From the Canada Post Corporation:

The Honourable R.J. Marin, Chairman;

Mr. R. Michael Warren, President and Chief Executive Officer.

LE MARDI, 6 MARS 1984

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

De la Société canadienne des Postes:

L'Honorable R.J. Marin, président du Conseil d'administration;

M. R. Michael Warren, président et directeur général.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 6

Tuesday, March 13, 1984
Tuesday, March 20, 1984

Chairman: Doug Lewis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 6

Le mardi 13 mars 1984
Le mardi 20 mars 1984

Président: Doug Lewis

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the fiscal
year ended March 31, 1983—Chapter 10—
Comprehensive Audit—Parks Canada

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour
l'année financière terminée le 31 mars 1983—Chapitre
10—vérification intégrée—Parcs Canada

INCLUDING:

First Report to the House (Audited Financial
Statements of the Government of Canada)

Y COMPRIS:

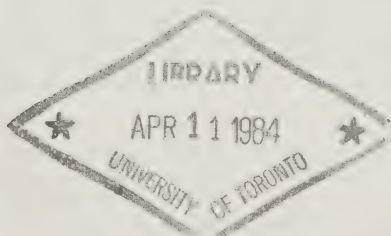
Premier rapport à la Chambre (États financiers vérifiés
du gouvernement du Canada)

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the
Thirty-second Parliament, 1983-84

Deuxième session de la
trente-deuxième législature, 1983-1984

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Doug Lewis

Vice-Chairman: Norman Kelly

MEMBERS/MEMBRES

Lee Clark
Maurice Dupras
Alain Garant
Stan J. Hovdebo
Peter Lang
Al MacBain
Doug Neil
Aideen Nicholson—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: Doug Lewis

Vice-président: Norman Kelly

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish
Bill Clarke
Louis R. Desmarais
Ralph Ferguson
Gordon Gilchrist
Gaston Gourde
André Maltais
John M. Reid
Bill Wright
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 69(4)(b):

On Wednesday, March 14, 1984:

Lee Clark replaced Perrin Beatty.

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement:

Le mercredi 14 mars 1984:

Lee Clark remplace Perrin Beatty.

REPORT TO THE HOUSE

Tuesday, March 13, 1984

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

FIRST REPORT

1. In accordance with its permanent Order of Reference contained in the Permanent and Provisional Standing Orders of the House of Commons, your Committee has considered the following sections of the Public Accounts of Canada, Volume I, for the fiscal year ended March 31, 1983:

A—Section 2—Audited Financial Statements of the Government of Canada; and

B—Section 3—Observations by the Auditor General on the Financial Statements of the Government of Canada.

2. The co-operation of the witnesses who appeared before your Committee is acknowledged and appreciated.

3. Your Committee noted the observation of the Comptroller General that the Audited Financial Statements of the Government of Canada are in the forefront internationally in terms of financial disclosure and underlying accounting policies for national governments.

4. Your Committee heard testimony on the differences of opinion between the Comptroller General and the Auditor General on the underlying accounting policies and audit reservations to the financial statements. Your Committee also noted the Comptroller General's testimony as to his commitment to resolve the differences so that the Auditor General's reservations may be removed in the future. Your Committee urges both parties to settle their differences in order that the Canadian people can have the proper confidence in the Government's financial statements.

5. Your Committee feels there is a need for the Government to improve its method of reporting in the summary financial statements of the government of Canada. In this regard, the Auditor General called for improvements in the statement presentation of assets and liabilities and of revenues and expenditures. Your Committee noted the Comptroller General's commitment to complete his study to determine the purposes and objectives of the Government's financial statements.

6. Your Committee requests the Comptroller General, in his work on the financial statements, to address the following issues at the earliest possible opportunity:

- (a) The Auditor General's reservations;
- (b) the completion of his study of the purposes and objectives of the financial statements; and
- (c) the presentation of financial statement information in accordance with its essential nature and substance.

(a) The Auditor General's Reservations

7. In its Thirteenth Report, dated March 22, 1982, and in earlier Reports to the House, your Committee recommended certain legislative amendments which would have the effect of removing the Auditor General's reservations to the Govern-

RAPPORT À LA CHAMBRE

Le mardi 13 mars 1984

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

PREMIER RAPPORT

1. Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement permanent et provisoire de la Chambre des communes, votre Comité a étudié les sections suivantes des Comptes publics du Canada, Volume I, pour l'année financière terminée le 31 mars 1983:

A—Section 2—États financiers vérifiés du gouvernement du Canada; et

B—Section 3—Observations du Vérificateur général sur les états financiers du gouvernement du Canada.

2. Votre Comité remercie les témoins de leur collaboration.

3. Fait à souligner, le Contrôleur général a déclaré que les états financiers vérifiés du gouvernement du Canada étaient un exemple de comptes financiers et de conventions comptables pour les gouvernements d'autres pays.

4. Votre Comité a entendu des témoignages relatifs aux divergences d'opinion entre le Contrôleur général et le Vérificateur général sur les conventions comptables et sur les réserves formulées suite à la vérification des états financiers. Le Contrôleur général l'a informé qu'il était résolu à régler ces différends afin que le Vérificateur général n'ait désormais plus de réserves. Votre Comité exhorte les deux parties à régler leurs différends afin que le peuple canadien puisse avoir confiance dans les états financiers du gouvernement.

5. Votre Comité est d'avis que le gouvernement se doit d'améliorer la présentation de ses états financiers sommaires. En ce sens, le Vérificateur général a demandé que soit amélioré le mode de présentation de l'actif et du passif, et des recettes et dépenses. Le Contrôleur général s'est engagé devant votre Comité à terminer son étude des buts et des objectifs des états financiers du gouvernement.

6. Votre Comité demande au Contrôleur général, dans le cadre de son étude des états financiers, d'aborder les questions suivantes le plus tôt possible:

- a) les réserves du Vérificateur général;
- b) terminer son étude des buts et objectifs des états financiers;
- c) présenter les renseignements selon leur nature et leur substance, dans les états financiers.

a) Réserves du Vérificateur général

7. Dans son treizième rapport, daté du 22 mars 1982, et dans des rapports précédents à la Chambre, votre Comité a recommandé certaines modifications législatives qui auraient pour effet de dissiper les réserves formulées par le Vérificateur

ment's financial statements in the future. The Government has not acted on all of these recommendations. A recent amendment to the Financial Administration Act (Bill C-96, enacted in the First Session of the Thirty-second Parliament) gave the President of the Treasury Board and through him, the Comptroller General and the Minister of Finance the legal responsibility and authority for the improvement of government accounting. Your Committee believes that changes in government accounting are required in order to remove the Auditor General's reservations in the future.

(b) The Completion of the Comptroller General's Study

8. Your Committee endorses the Comptroller General's study of the purposes and objectives of the financial statements and agrees with the Government that important issues should be resolved on the basis of such a study. In a letter to your committee in April, 1982, the President of the Treasury Board promised improved experimental financial statements for the Spring of 1983. Testimony before your Committee now indicates that these experimental financial statements will not be ready until the Spring of 1984 or later. Your Committee is not satisfied with the rate of progress of this study.

(c) Presentation of Financial Statement Information

9. Your Committee is of the opinion that the Government's financial statements should report information in accordance with its essential nature and substance. Your Committee believes that the Government should select accounting policies that will permit information to be reported in this manner.

Recommendations

10. Your Committee recommends that:

- (a) the Government give immediate consideration to such legislative amendments as are required to present the financial statements of the Government of Canada in such a manner that the Auditor General's reservations, as stated in his 1983 Report, would not be repeated in the future (Paragraph 7);
- (b) the Comptroller General, in his continuing study of the purposes and objectives of the Government's financial statements, address the need for financial statements to report information in accordance with its essential nature and substance (Paragraph 9);
- (c) the Comptroller General provide your Committee, not later than June 15, 1984, with experimental financial statements that will address the improvements sought in this Report (Paragraph 5); and
- (d) the Comptroller General provide your Committee, as soon as possible, with a legal opinion on the latitude allowed to the Government in the use of Sections 54 and 55 of the Financial Administration Act.

11. Your Committee requests that the Government respond to the foregoing recommendations in accordance with Standing order 69(13).

12. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (Issue No. 94 of the First Session of the Thirty-second Parliament and Issue No. 6 of the Second Session of the Thirty-second Parliament) is tabled.

général à l'égard des états financiers du gouvernement. Celui-ci n'a pas encore donné suite à toutes ces recommandations. Une modification apportée récemment à la Loi sur l'administration financière (projet de loi C-96, adopté au cours de la première session de la trente-deuxième législature) investit le président du Conseil du Trésor et par son entremise, le Contrôleur général et le ministre des Finances des responsabilités et pouvoirs voulus pour améliorer la comptabilité du gouvernement. Votre Comité est d'avis que des changements sont nécessaires pour dissiper les réserves du Vérificateur général.

b) Parachèvement de l'étude du Contrôleur général

8. Votre Comité appuie l'étude entreprise par le Contrôleur général sur les buts et objectifs des états financiers et convient avec le gouvernement qu'elle devrait permettre de régler des questions importantes. Dans une lettre envoyée à votre Comité en avril 1982, le président du Conseil du Trésor s'était engagé à présenter au printemps de 1983, à titre expérimental, des modèles améliorés d'états financiers. Toutefois, selon des témoignages entendus par votre Comité, ces modèles seront prêts, au plus tôt, au printemps de 1984. Votre Comité n'est pas satisfait du rythme auquel progresse l'étude.

c) Présentation des renseignements dans les états financiers

9. Votre Comité est d'avis que les états financiers du gouvernement devraient exposer les renseignements selon leur nature et leur substance. À cette fin, il croit que le gouvernement devrait adopter des conventions comptables appropriées.

Recommandations

10. Votre Comité recommande:

- a) que le gouvernement étudie immédiatement la possibilité d'apporter les modifications législatives requises pour que les états financiers du gouvernement du Canada soient présentés de façon à dissiper dorénavant les réserves formulées par le Vérificateur général dans son rapport de 1983 (paragraphe 7);
- b) que le Contrôleur général, dans son étude des buts et objectifs des états financiers du gouvernement, tienne compte de la nécessité de présenter les renseignements selon leur nature et leur substance (paragraphe 9);
- c) que le Contrôleur général soumette au Comité, au plus tard le 15 juin 1984, des modèles d'états financiers auxquels auront été apportées les améliorations dont il est question dans le présent rapport (paragraphe 5); et
- d) que le Contrôleur général donne au Comité, le plus tôt possible, un avis juridique sur la latitude qu'a le gouvernement d'avoir recours aux articles 54 et 55 de la Loi sur l'administration financière.

11. Votre Comité demande que le gouvernement donne suite aux recommandations qui précèdent conformément aux dispositions du paragraphe 69(13) du Règlement.

12. Un exemplaire des procès-verbaux et témoignages s'y rapportant (fascicule n° 94 de la première session de la trente-deuxième législature et fascicule n° 6 de la deuxième session de la trente-deuxième législature) est déposé.

Respectfully submitted,

Respectueusement soumis,

Le président

DOUG LEWIS

Chairman

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MARCH 13, 1984
(10)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met, *in camera*, at 9:45 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Doug Lewis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Kelly, Lewis, Neil, Miss Nicholson, Mr. Yanakis.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams, Mr. T.A. Wileman.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons permanent and provisional Standing Orders, the Committee considered a draft Report to the House respecting financial statements.

On motion of Miss Nicholson, it was agreed,—That the draft Report, as considered and amended, be adopted and presented to the House by the Chairman as the First Report of the Committee.

At 10:41 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, MARCH 20, 1984
(11)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 4:18 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Doug Lewis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clark (*Brandon—Souris*), Clarke (*Vancouver Quadra*), Kelly and Lewis.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams, Mr. T.A. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. D.M. Young, Principal, Audit Operations Branch. *From the Department of the Environment, Parks Canada Branch:* Mr. A.T. Davidson, Assistant Deputy Minister.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' permanent and provisional Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1983 and, in particular, Chapter 10 relating to the comprehensive audit of the Parks Canada program.

Mr. Dye made a statement and the witnesses answered questions.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 13 MARS 1984
(10)

[Texte]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, à 9 h 45 aujourd'hui à huis clos, sous la présidence de M. Doug Lewis (*président*).

Membres du Comité présents: MM. Clark (*Vancouver Quadra*), Kelly, Lewis, Neil, M^{lle} Nicholson et M. Yanakis.

Aussi présents: Du Service de la recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T.A. Wileman.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement permanent et provisoire de la Chambre des Communes, le Comité entreprend l'étude d'un projet de rapport à la Chambre concernant les états financiers.

Sur motion de M^{lle} Nicholson, il est convenu,—Que le projet de rapport, tel qu'étudié et modifié, soit présenté à la Chambre par le président à titre de premier rapport du Comité.

A 10 h 41, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 20 MARS 1984
(11)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 16 h 18, sous la présidence de M. Doug Lewis (*président*).

Membres du Comité présents: MM. Clark (*Brandon—Souris*), Clarke (*Vancouver Quadra*), Kelly et Lewis.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T.A. Wileman.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, vérificateur général; M. D.M. Young, directeur principal, Direction des opérations de vérification. *Du ministère de l'Environnement, Parcs Canada:* M. A.T. Davidson, sous-ministre adjoint.

Conformément à son ordre de renvoi contenu dans les Règlements provisoires et permanent, de la Chambre des Communes, le Comité reprend l'examen du rapport du vérificateur général portant sur l'année financière se terminant le 31 mars 1983 et, plus particulièrement, du chapitre 10 relatif à la vérification intégrée du programme de Parcs Canada.

M. Dye fait une déclaration et les témoins répondent aux questions.

At 5:04 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of
the Chair.

A 17 h 04, le Comité suspend les travaux jusqu'à nouvelle
convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Tuesday, March 20, 1984

• 1618

The Chairman: Order.

In accordance with its permanent order of reference contained in the House of Commons *Permanent and Provisional Standing Orders*, the committee is resuming consideration of the report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1983, and in particular Chapter 10, on the comprehensive audit of the Parks Canada program. We have with us today from the Office of the Auditor General Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. R.M. Dubois, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch; Mr. D.M. Young, Principal, Audit Operations Branch. From the Office of the Comptroller General of Canada we have Mr. Reginald Heasman, Liaison Officer, Management Practices Branch. From Parks Canada we have Mr. A.T. Davidson, Assistant Deputy Minister. Along with Mr. Davidson we have Mr. L.J. Brunette, Director, Finance and Administration Branch; Mr. P.A. Thomson, Director, National Parks Branch; Mr. H. Têtu, Director, National Historic Parks and Sites Branch; Mr. G.V. MacNeil, Senior Program Analyst from the Department of the Environment; and Mr. E. Armstrong, Assistant Deputy Minister of Finance, Administration and Personnel.

Before I go on, I would like to apologize for wasting your time by not being here on time. It is not my normal practice, but two of us had a meeting which ran over and could not be avoided. So my apologies to all assembled.

On behalf of the committee I would like to thank both Mr. Dye and Mr. Davidson for providing us with opening statements. Those statements have given us their position in writing in advance of the meeting, and they will become part of the record, naturally. That saves us, as a committee, and yourselves valuable time in that we can move right into questions immediately, and it allows us to use everybody's time expeditiously.

Statement by Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): During 1982-1983 my Office carried out a comprehensive audit of the Parks Canada program. The findings of the audit, the recommendations arising from them and the departmental responses to the recommendations are contained in Chapter 10 of my Report to the House of Commons for the fiscal year ended 31 March 1983.

The audit was carried out in a fully co-operative atmosphere and we found Parks Canada employees to be both dedicated to and knowledgeable of the program. At field locations, they displayed a high degree of commitment both to meeting the needs of visitors and preserving the natural and cultural heritage.

The audit identified a number of concerns which, in our opinion, require the early attention of Parks Canada manage-

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le mardi 20 mars 1984

Le président: À l'ordre!

Conformément à son ordre permanent de renvoi contenu dans le Règlement permanent et provisoire de la Chambre des communes, le Comité reprend l'examen du rapport du vérificateur général du Canada pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 1983 et, plus particulièrement, du chapitre 10 portant sur la vérification intégrée du programme de Parcs Canada. Comparaisant aujourd'hui du Bureau du vérificateur général, M. Kenneth M. Dye, vérificateur général; M. R.M. Dubois, sous-vérificateur général, Direction des opérations de vérification; M. D.M. Young, directeur principal, Direction des opérations de vérification. Du Bureau du contrôleur général du Canada: M. Reginald Heasman, agent de liaison, Direction des pratiques de gestion. De Parcs Canada: M. A.T. Davidson, sous-ministre adjoint; il est accompagné de MM. L. J. Brunette, directeur, Direction des finances et de l'administration; P.A. Thomson, directeur, Direction des parcs nationaux; H. Têtu, directeur, Direction des parcs et lieux historiques nationaux; G.V. MacNeil, analyste principal du programme du ministère de l'Environnement; et E. Armstrong, sous-ministre adjoint, finances, administration et personnel.

Avant de continuer, je vous prie de bien vouloir m'excuser de ne pas être arrivé à l'heure. Ce n'est pas mon habitude mais deux d'entre nous avaient une réunion qui s'est prolongée. Je vous demande donc de m'excuser.

Au nom du Comité, je remercie M. Dye et M. Davidson de nous avoir envoyé leur déclaration liminaire. Cela nous a permis de connaître leurs points de vue et ces déclarations seront bien sûr annexées à notre procès-verbal. Cela nous économise à tous du temps précieux car nous pouvons passer immédiatement aux questions.

Déclaration de M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada): Durant l'exercice 1982-1983, mon Bureau a effectué une vérification intégrée de Parcs Canada. Vous trouverez au chapitre 10 de mon Rapport à la Chambre des communes, pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1983, les constatations qui découlent de cette vérification, les recommandations que nous avons formulées et les commentaires du ministère à la suite de ces recommandations.

Nous avons obtenu l'entière collaboration de tous les intéressés pour cette vérification, et nous avons pu constater le dévouement des employés de Parcs Canada et leur connaissance du programme. Dans les bureaux locaux, les employés font des efforts remarquables pour répondre aux besoins des visiteurs et pour préserver le patrimoine naturel et culturel.

La vérification a permis de relever un certain nombre de sujets de préoccupation qui, à notre avis, méritent l'attention

[Texte]

ment. Recommendations designed to address these concerns have been generally accepted by management. In some cases, management has suggested target dates for implementing changes. However, most of the time frames are well into the future. We have not had an opportunity to review the action proposed.

Parks Canada has established a pattern of growth for the parks system without providing sufficient information on the total future cost implications for the program. Without this information, funding and appropriation decisions cannot be made on a fully informed basis. Examples are provided in paragraph 10.18 of situations where Parks Canada had agreed to acquire and develop new parks and sites without adequately considering the total costs likely to be involved. Paragraph 10.19 refers to recommendations made by the Historic Sites and Monuments Board which represent potential financial obligations for the program. Paragraph 10.20 provides examples of important maintenance projects that may have been delayed as a result of budgetary resources being allocated elsewhere. Management has now indicated that it prepares cost estimates for new initiatives. However, existing projects, in various stages of completion, still do not have known cost targets.

Information which Parks Canada presents to Parliament on park visits and economic benefits lacks credibility and is susceptible to misinterpretation. For example, in paragraphs 10.29 through 10.39 we refer to visit statistics which are used, for example in the Estimates, as an important indicator of program effectiveness. Parks Canada's definition of a "visit" to a park allows for the inclusion of travellers (approximately 4.7 million in the six mountain parks) who may only be using park highways as a through transportation route. Several other inconsistencies and inaccuracies were noted in the compilation of visitor statistics. Parks Canada has indicated that it is planning to correct these deficiencies. However, it appears that the proposed new system will not be fully operational until 1 April 1986.

Parks Canada does not have a well developed information system for management, and paragraphs 10.47 through 10.50 provide examples of deficiencies. Program activities were not defined in a way that lends itself to measuring and reporting on the results of these activities. In addition, it did not have sufficient cost accounting capability to cost its major activities, determine the cost of achieving intended results, make comparisons with similar functions carried on outside the park system and establish an appropriate fee structure for recovering costs of certain of its visitor services. Management's response indicated that it was giving a high priority to the planning aspects of the management information system but was silent on the need to develop an improved cost accounting and reporting capability.

[Traduction]

immédiate de la direction de Parcs Canada. Celle-ci a dans l'ensemble bien accepté les recommandations formulées en vue de résoudre ces questions. Dans certains cas, la direction a suggéré des dates limites pour l'application des modifications recommandées. Cependant, la plupart de ces dates limites ne se situent pas dans un avenir très rapproché. Nous n'avons pas eu l'occasion d'examiner les mesures proposées.

Parcs Canada a établi un rythme de croissance pour le réseau des parcs, mais elle n'a pas fourni de renseignements suffisants sur l'incidence que ce programme aurait sur le total des coûts à l'avenir. En l'absence de cette information, il est impossible de prendre des décisions éclairées sur le financement et sur les crédits à affecter. Le paragraphe 10.18 du Rapport donne des exemples de cas où Parcs Canada avait entrepris d'acquiescer et d'aménager de nouveaux parcs et de nouveaux lieux historiques sans tenir suffisamment compte de l'ensemble des coûts probables de ces entreprises. Le paragraphe 10.19 porte sur les recommandations formulées par la Commission des lieux et monuments historiques du Canada lesquelles constituent des obligations financières éventuelles afférentes au programme. Le paragraphe 10.20 fournit des exemples de travaux d'entretien importants qui ont peut-être été reportés en raison de l'attribution des ressources budgétaires à d'autres projets. La direction a depuis indiqué qu'elle prépare des estimations des coûts pour les nouveaux projets. Cependant, à notre connaissance, on n'a pas encore fixé la limite des coûts pour les projets en cours, qui sont à divers stades de réalisation.

Les données que fournit Parcs Canada au Parlement sur les visites des parcs et sur leurs retombées économiques manquent de crédibilité et pourraient être mal interprétées. Ainsi, aux paragraphes 10.29 à 10.39 de notre Rapport, nous traitons des statistiques sur la fréquentation, utilisées notamment dans le Budget des dépenses, comme un indicateur principal de rendement du programme. Dans sa définition d'une «visite» d'un parc, la direction inclut les voyageurs (environ 4,7 millions de visiteurs dans les six parcs des Rocheuses) qui empruntent les grandes routes traversant ces parcs comme voie de passage plutôt que comme accès aux parcs. Nous avons relevé plusieurs autres anomalies dans la compilation des statistiques sur la fréquentation des parcs nationaux. La direction de Parcs Canada s'est cependant engagée à remédier à ces situations, mais le nouveau système qu'elle compte mettre sur pied ne sera entièrement opérationnel qu'à compter du 1^{er} avril 1986.

Parcs Canada ne dispose pas d'un système d'information satisfaisant pour la gestion, et les paragraphes 10.47 à 10.50 donnent des exemples de lacunes que nous avons relevées. Les activités du programme n'ont pas été définies de façon à permettre de mesurer les résultats de ces activités et d'en faire rapport. En outre, le programme n'était pas doté d'un système satisfaisant de comptabilité du prix de revient qui permettrait d'évaluer le coût des principales activités, de déterminer les dépenses à engager pour atteindre les résultats escomptés, d'effectuer des comparaisons avec des activités semblables réalisées à l'extérieur du réseau des parcs et d'établir une structure tarifaire appropriée qui permette de recouvrer les coûts d'une certaine partie des services offerts aux visiteurs. La direction a répondu qu'elle accordait la priorité aux étapes de

[Text]

We observed that professional support staff at headquarters and regional locations had not been managed in a way that would ensure their most effective use in meeting the needs of the Parks Canada program. Paragraphs 10.61 through 10.71 describe situations in which three professional groups at headquarters did not provide the functional direction such groups usually provide to their professional counterparts in the field. Many of the staff were used only on an as-requested basis or in areas of specialized interest, rather than in accordance with predetermined program priorities. The problem was compounded by weak reporting to management of activities in the professional support area. As a result, senior management was not fully benefiting from their advice. A review initiated by the Department of the Environment addresses several of these problems. The Department may be in a position to comment on its progress in this regard.

Long-standing problems relating to the townsites of Banff and Jasper have not been resolved and Parks Canada has not determined the most appropriate approach to follow in dealing with the future of these townsites. Paragraphs 10.80 and 10.81 highlight Parks Canada's difficulty in dealing with external pressures for development within the townsites. An example is provided of a transaction with a developer that was completed without the appropriate authorities and controls of central agencies and Parliament.

Since 1977 Parks Canada has been under Cabinet direction to resolve the townsite cost issue either by negotiating local autonomy or by implementing adequate cost recovery. Paragraphs 10.83 through 10.85 indicate that, although some increases were made in utility charges, full cost recovery was not achieved. If Banff and Jasper were to adopt a form of self-government and self-sufficiency in municipal services, the potential savings could exceed the \$4.5 million estimated by Parks Canada in 1980.

Parks Canada also needs to address its presently inconsistent philosophy and policy relating to visitor-generated revenue, which amounts to approximately \$10 million or 4% of its annual appropriation. Paragraphs 10.91 and 10.92 identify inconsistencies in the determination and collection of fees.

We are encouraged by Parks Canada's commitment to resolving the issues raised as a result of this audit. We are concerned, however, that in several instances the target completion dates for implementing the recommendations contained in our Report do not appear to reflect an appropriate sense of urgency.

[Translation]

la planification du système d'information de gestion, mais elle n'a pas discuté de la nécessité d'élaborer un système amélioré de comptabilité du prix de revient et d'établissement de rapports.

Nous avons constaté que les professionnels des services de soutien, à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux, n'avaient pas été gérés de façon à donner leur plein rendement pour répondre aux besoins du programme de Parcs Canada. Les paragraphes 10.61 à 10.71 du Rapport décrivent des cas où trois groupes professionnels de l'administration centrale n'ont pas assuré la direction fonctionnelle qu'ils sont généralement tenus d'apporter à leurs collègues des régions. Bon nombre des employés n'ont été utilisés qu'en fonction des besoins, ou dans des secteurs spécialisés, plutôt qu'en fonction des priorités établies pour le programme. La faiblesse des rapports soumis à la direction sur les activités du soutien professionnel venait ajouter à ce problème. En conséquence, la haute direction n'a pu tirer avantage entièrement de leurs conseils. Le ministère de l'Environnement a entrepris un examen qui porte précisément sur plusieurs de ces problèmes, et il pourrait sans doute rendre compte de l'état d'avancement de cet examen.

Des problèmes de longue date au sujet des agglomérations urbaines de Banff et de Jasper restent sans solution, et Parcs Canada n'a pas déterminé quelle serait la meilleure façon d'assurer l'avenir de ces villes. Les paragraphes 10.80 et 10.81 mettent l'accent sur les difficultés qu'éprouve Parcs Canada à faire face aux pressions de l'extérieur en ce qui concerne le développement des agglomérations. Ils renferment aussi un exemple d'une transaction conclue avec un entrepreneur sans obtenir l'autorisation voulue et sans respecter les mesures de contrôle des organismes centraux et du Parlement.

Depuis 1977, Parcs Canada est assujéti à une directive du Cabinet pour la question de savoir qui doit assumer les coûts des agglomérations urbaines, directive qui demande que l'on négocie un système d'autonomie financière municipale, ou que l'on mette en oeuvre un programme satisfaisant de recouvrement des dépenses. Les paragraphes 10.83 à 10.85 indiquent que bien qu'on ait augmenté les frais imposés pour les services publics, on n'a pas réussi à recouvrer le total des coûts. Si les villes de Banff et de Jasper devenaient financièrement autonomes et se dotaient d'une administration locale, il pourrait en résulter des économies qui dépasseraient les \$4,5 millions prévus par la direction de Parcs Canada en 1980.

Parcs Canada doit également revoir sa politique peu cohérente concernant les recettes qui proviennent des visiteurs, celles-ci représentent environ \$10 millions ou 4 p. 100 des crédits annuels. Les paragraphes 10.91 et 10.92 indiquent des lacunes en ce qui a trait à l'établissement et au prélèvement des droits d'admission.

Nous sommes encouragés par l'engagement qu'a pris la direction de Parcs Canada de remédier aux problèmes décelés lors de notre vérification. Nous nous inquiétons toutefois du fait que certains délais fixés pour l'application des recommandations que renferme notre Rapport en semblent pas tenir suffisamment compte de l'urgence de la situation.

[Texte]

Statement by Mr. A.T. Davidson (Assistant Deputy Minister, Parks Canada): The Auditor General's comprehensive audit is viewed as having been a useful exercise with positive results for Parks Canada. We take great pride in the Auditor General's statement that parks operations are meeting the needs of the people, using facilities in a very satisfactory manner and achieving primary program objectives with imagination and sensitivity. As well, the audit process itself has helped to verify program direction by providing our managers with the opportunity of interacting with informed opinion to test existing practices and the changes we perceived to be necessary.

While we are not in accord with all the specifics in the report we do agree with the intent of each of the recommendations. Our main concern is that some recommendations are an expression of an ideal towards which we can and will strive recognizing that total achievement is not practically possible when dealing with a largely unknown future.

A case in point is the recommendation that Parks Canada, in new park proposals, should estimate the total costs for park or site development as a whole. It was stated that we have proposed new acquisitions without adequately considering the total down-stream costs likely to be involved. Cases were cited for parks established in the 1970s where the development package has changed over time and the original estimated total cost is no longer valid. As noted in the A. G.'s report the proposal for the acquisition of the Grassland Park was the exception to these past examples. The Grasslands proposal was the most recent and establishes the model we intend to follow for the future.

Even with the full intent to identify accurately the future costs associated with acquisition, the process of acquisitions is itself a process of compromise. For national parks we have in place an approved system with the objective of providing for the protection of significant natural features in representative areas of the country. When prospective areas are identified, parks are added to the system through negotiated agreement with the provinces. Agreements to establish a park are reached when the expectations of Parks Canada, the province and the local community are embodied in a proposed development package. A proposal based on this development package is put forward by Parks Canada for approval.

[Traduction]

Déclaration de M. A.T. Davidson (sous-ministre adjoint, Parcs Canada): Nous considérons que la vérification intégrée entreprise par le Vérificateur général a été très utile et aura des résultats très positifs pour Parcs Canada. Nous sommes très fiers de l'évaluation globale du Vérificateur général à l'effet que les opérations de Parcs Canada sont de nature à satisfaire les besoins du public-visiteur, mettant à profit de façon très satisfaisante les installations que nous possédons et de façon générale rencontrant les objectifs fondamentaux du Programme en faisant preuve d'imagination et de compréhension vis-à-vis le mandat fondamental de Parcs Canada. De la même façon, le processus de vérification nous a offert des points de repère très valables pour vérifier l'orientation générale de notre Programme en fournissant à nos gestionnaires la possibilité de dialogue avec un groupe d'experts qui, en remettant en cause certaines de nos manières de faire, ont identifié des changements qui, nous le reconnaissons, s'avèrent nécessaires.

Bien que nous ne sommes pas d'accord avec tous et chacun des détails spécifiques du rapport, nous nous déclarons en parfait accord avec l'intention qui sous-tend chacune des recommandations. Notre principale inquiétude réside dans le fait que certaines recommandations représentent un idéal que nous voulons tous atteindre. Nous entendons poursuivre nos efforts dans ce sens tout en reconnaissant que la situation idéale décrite par le Vérificateur général ne pourra pas toujours être atteinte, compte tenu que nous évoluons dans un domaine où de nombreuses inconnues demeurent.

Pour illustrer ce dernier point, rappelons la recommandation à l'effet que Parcs Canada, dans toute la démarche en vue d'aménager un nouveau parc devrait, au préalable, en fixer les coûts totaux dès le point de départ. Le Vérificateur général a signalé que Parcs Canada procède à de nouvelles acquisitions sans avoir de façon adéquate évalué de façon précise tous les coûts futurs dans leur ensemble. Dans le cas des parcs établis dans les années «70», il fut relevé que des projets initiaux ont évolué au cours des années et que le coût total, tel qu'établi au point de départ, n'est plus valable maintenant. Il fût également noté par le Vérificateur général que le projet d'acquisition du nouveau parc Grassland fut une exception par rapport aux expériences du passé. Le parc Grassland est notre projet le plus récent et effectivement a contribué à établir un mode d'opération qui nous servira de modèle dans le futur.

Bien qu'il fut toujours notre intention d'identifier de façon la plus précise tous les coûts impliqués dans l'acquisition de nouveaux parcs, le processus même de l'acquisition des terres est un processus où les compromis ont une large part. Ainsi, pour les parcs naturels, nous avons en place un système de planification à long terme qui a pour objectif de protéger pour les années futures chacune des zones représentatives de notre pays, offrant des caractéristiques naturelles très importantes. Une fois ces zones significatives bien identifiées, nous tentons d'établir des nouveaux parcs ou d'ajouter des nouveaux parcs à notre réseau par le processus de négociation ou d'entente négociée avec les provinces. Ces ententes en vue d'établir un nouveau parc sont finalisées lorsque nous pouvons atteindre un consensus qui satisfasse les objectifs de Parcs Canada, de la province concernée et de la communauté locale

[Text]

Once executed, an agreement is transformed into the physical fact called the park. The new park reacts and responds to changes in the national and local economies, to changes in federal and provincial expectations and to changes in actual visitor demands. Any program response to these changing conditions will reflect on the estimates provided in the acquisition proposal. The same scenario holds true for major new development in existing parks.

In the historic sites program many sites and significant artifacts are acquired through direct purchase from private owners. There have been cases where, if the acquisition process had been delayed, the opportunity for acquisition would have been lost or the original fabric of the structure could have deteriorated to the point where it would have lost its historic value. In these cases, cultural assets were acquired without the benefit of complete, accurate information on expenditures required for stabilizing, maintaining and developing.

Given these circumstances it seems unrealistic to expect precise estimates for all future costs associated with achieving long term goals. At the time of acquisition, we are providing the best estimates we can for a known protection and development package and attempting to predict the future outcomes of negotiations and demand. Realistically, however, the degree of compliance we can hope to achieve with this recommendation will be directly related to the accuracy of our predictions.

We find the recommendation for resolution of the status of the park townships poses similar problems insofar as immediate compliance is concerned. Again, we have agreed to direct participation of the public and the province. The process is one of negotiation, and as a participant, Parks Canada is not in a position to dictate the pace. The solution will come through the on-going negotiation process in which the Minister has been and is actively engaged. Both Canada and the province have agreed that local government will not be developed without a favourable local plebiscite. At this time the representative

[Translation]

vivant à proximité du parc. Ce consensus devient le concept initial qui guidera le développement ou l'aménagement d'un tel parc. C'est alors seulement que Parcs Canada obtient à la lumière de ce concept d'aménagement les approbations nécessaires.

Une fois pareille entente signée, nous devons nous efforcer de traduire les objectifs de cette entente dans un aménagement physique d'un espace qui s'appelle un parc. Évidemment, l'aménagement d'un nouveau parc doit refléter dans les faits divers changements qui se produisent simultanément dans l'économie nationale et locale, des changements dans les attentes des gouvernements fédéral et provincial concernés et effectivement aussi tenir compte des changements dans le type de services réclamés par le public-visitateur. Évidemment, Parcs Canada en tentant de répondre à ces conditions changeantes ne peut éviter que ces nouvelles demandes se reflètent dans les coûts et contredisent les évaluations initiales qui furent soumises à la phase initiale. Le même scénario, évidemment, est vrai dans le cas de tout nouvel aménagement majeur à l'intérieur d'un parc existant.

Dans le cas des parcs historiques nationaux, Parcs Canada doit procéder par achat direct auprès de propriétaires individuels en vue d'acquiescer des sites et des objets patrimoniaux (artefacts) qui ont une valeur patrimoniale nationale. Dans ces cas précis, le facteur temps est primordial et nous avons l'expérience de certains cas où nous avons dû agir sans délai au risque de perdre la possibilité d'acquiescer un site important ou de préserver dans son état original une structure qui, à défaut de notre intervention, se serait détériorée au point de non-retour, c'est-à-dire au point de constituer une perte importante de sa valeur historique. Dans ce cas, des biens culturels ont dû être acquis sans attendre les avantages évidents d'une évaluation en profondeur des coûts découlant de la préservation, la stabilisation, l'entretien et le développement de ces actifs.

Compte tenu des circonstances que nous venons de décrire, il nous apparaît irréaliste de demander à Parcs Canada des évaluations précises de tous les coûts futurs inhérents à la poursuite de nos objectifs à long terme. Au moment de l'acquisition, nous faisons tous les efforts pour produire les meilleures évaluations possibles, compte tenu d'un concept initial prévoyant la protection et l'aménagement d'un site donné. Nous tentons également, dans la mesure du possible, de prévoir les coûts découlant du processus de négociation. Dans la réalité, toutefois, nos efforts en vue d'arriver à des évaluations globales et aussi précises que possible sont fonction de notre capacité de prévoir l'avenir avec une certaine exactitude.

En ce qui concerne la gestion des agglomérations urbaines à l'intérieur de nos parcs naturels, nous nous trouvons vis-à-vis des problèmes similaires en ce qui a trait à la mise en oeuvre immédiate de cette recommandation. Toutefois, nous nous déclarons d'accord entièrement avec la recommandation concernant la participation directe des résidents de ces villes et de la province concernée dans l'élaboration des solutions. Toutefois, le processus en est un de négociation et, en tant qu'une des parties à cette négociation, Parcs Canada n'est pas en position d'en établir le rythme. Le processus de négociation est engagé. De façon très active, notre ministre y a participé et

[Texte]

town committees do not want to hold a plebiscite because they predict it would fail.

We have been able to effect some changes in townsite management. For instance, we now collect for water and sewer and we were on the way to total recovery for service costs until the 6 and 5 program was implemented. As well, there have been changes made to procedures governing land transactions. In the past, land transactions were pursued in a traditional manner that had evolved through practice. We have now established new guidelines in the program for the direction of this activity.

For other recommendations in the report we have been able to provide a more direct response. Parks Canada is developing a management information system based on a new program activity structure, a new operational planning manual and a revised work planning manual. This system will provide result statements on program delivery that will communicate to management, to central agencies and to Parliament how well the program is doing with the resources provided. It will also contain performance indicators to enhance accountability and measurement of results within the program.

New procedures are also being developed for the collection and reporting of data on visitors and on the economic impact of program activities. Every effort is being undertaken to ensure the credibility of information supplied to outside agencies on program activity. It is understood, however, that statistics for total visits are used as an indicator in the same manner that GNP is used as an indicator and as with any indicators these must be fine tuned over time to improve the ensure their credibility.

[Traduction]

s'en occupe de façon très intense. Les deux niveaux de gouvernement (Canada et la province concernée) se sont mis d'accord sur le fait que le gouvernement local ne pourra être mis en place à moins qu'un appui complet de la population locale, tel qu'exprimé par un plébiscite. Présentement, les représentants des citoyens, au sein de comités mis en place à cette fin, ne veulent pas tenir à ce moment-ci un plébiscite parce qu'ils pensent qu'un tel plébiscite n'aura pas les résultats escomptés.

Toutefois, nous pouvons affirmer que nous avons pu, malgré tout, effectuer certains changements importants dans la gestion de ces centres urbains. A titre d'exemple, nous pouvons maintenant percevoir des revenus pour la fourniture de l'eau potable et des égouts et nous étions sur la voie d'un recouvrement total de nos coûts au moment où le programme 6&5 a été annoncé. De la même façon nous avons pu effectuer des changements importants dans les procédures concernant les transactions touchant le fond de terre. Dans le passé, ces transactions sur le fond de terrain étaient exécutées selon une certaine tradition qui avait évolué au cours des années. Nous avons maintenant établi des lignes directrices devant guider toutes les activités de cette nature.

En ce qui a trait à d'autres recommandations du rapport du Vérificateur général, nous avons été en position de fournir des réponses plus positives. En effet, à titre d'exemple, Parcs Canada est à développer un système d'information adéquat pour la gestion basé sur la structure des activités de notre Programme. Nous avons également mis en place des procédures compilées dans un manuel à cet effet, en ce qui a trait à la planification de nos opérations, ainsi qu'un manuel revu et corrigé de la planification de notre travail sur une base annuelle. Ce nouveau système d'information pour le bénéfice des gestionnaires nous fournira un ensemble de données sur la gestion des services reliés à notre mandat, information qui sera accessible à l'ensemble de nos gestionnaires, aux organismes centraux et au Parlement canadien, données qui fourniront des indications précises quant à l'utilisation des ressources qui sont mises à la disposition du Programme. Cet ensemble d'information va aussi contenir des balises ou indications quant à la bonne exécution de notre mandat, le tout favorisant un plus grand sens de responsabilité et d'imputabilité de la part de nos gestionnaires.

Nous sommes également à développer des nouvelles procédures pour la cueillette et la compilation des données concernant la fréquentation de nos parcs, ainsi que de l'impact économique des activités de notre Programme. Nous ne ménageons aucun effort pour s'assurer de la validité et de la crédibilité des informations fournies aux organismes centraux en ce qui concerne les activités de notre Programme. Toutefois, il doit être bien entendu que les statistiques utilisées pour décrire nos activités en ce qui concerne les visiteurs doivent être utilisées à titre d'indice de la même manière que le Produit National Brut doit être utilisé comme un point de repère sur l'activité économique du pays. En bref, tout indice de ce genre doit être raffiné au cours des années de façon à améliorer et en assurer la validité.

[Text]

Parks Canada has developed roles and responsibilities statements for each function in the program. They are now being established throughout the organization. These statements will be used in conjunction with work plans to establish priorities and performance criteria for the provision of professional advice and service at all levels in the program. This initiative was underway at the time of the audit and has been given momentum as a result of the audit findings.

A new revenue policy for Parks Canada will also be produced as an integral part of a strategy paper on the program being prepared for submission to Cabinet in the summer of 1984.

In summary, we are in agreement with respect to the majority of recommendations in the report and I am satisfied that the course of action detailed in our December update to the Standing Committee will effect the corrective action required. The establishment of roles and responsibilities in the program, the development of a new activity structure, the production of new manuals for park planning, operational planning and work planning, the establishment of new procedures for visitor data collection and the co-ordination of systems development and the introduction of performance measurement are all activities that were underway at the time of the audit. These instruments will enable the program to comply with recommendations concerning the management of professional staff and those on information relating to program delivery.

Last evening, prior to today, the committee studied the briefing notes which were prepared by the staff, the previous reports, the submissions and the opening statements, and decided upon the interest of the committee as parliamentarians on those items.

I think, for the purpose of this meeting and future meetings, I would suggest that our interest at the present time will be from Mr. Bill Clarke and Mr. Lee Clark. They are interested in the cost implications for developing new parks. Miss Aileen Nicholson, who will be with us later, and Lee Clark are interested in the Banff and Jasper townscape problems on both a narrow- and a broad-scale basis. Mr. Lee Clark and myself are interested in the issues of cost recovery and the use of visitor statistics.

[Translation]

Parcs Canada a d'autre part développé des énoncés des rôles et responsabilités pour chacune des activités et sous-activités du Programme. Nous sommes présentement à nous assurer que ces énoncés sont mis en pratique à tous les niveaux de l'organisation. Utilisés en parallèle avec nos plans de travail, ces énoncés permettront à la fois d'établir des priorités et de nous offrir des mesures de performance en ce qui a trait aux services de nos professionnels et également aux autres services à l'intérieur de notre Programme. Cette initiative était déjà en cours au moment où le Vérificateur général a entrepris ses travaux. Nous y donnerons d'autant plus d'emphasis dans le futur, compte tenu des recommandations du Vérificateur général.

En ce qui a trait à la nouvelle politique, concernant les recettes, cet important aspect fera partie intégrale de notre document stratégique sur l'avenir du Programme qui est en voie de préparation et qui sera soumis au Cabinet au cours de l'été 1984.

En bref, nous de Parcs Canada, nous nous déclarons en accord avec la majorité des recommandations du rapport du Vérificateur général. Pour ma part, j'ai la conviction que le plan d'action communiqué au cours de notre rapport d'étape de décembre 1983 au Comité permanent, contient les différentes actions de nature à apporter les correctifs réclamés. La mise en oeuvre des énoncés de rôles et responsabilités à l'intérieur du Programme, l'élaboration d'une structure de nos activités, la publication de nouveaux manuels de directives sur la planification des parcs, la planification opérationnelle et les plans de travail annuel, les nouvelles procédures en vue de la cueillette des données sur les visiteurs et la coordination des différents systèmes d'information pour la gestion et finalement, la mise en oeuvre d'un système de mesures de performance, ce sont là grand nombre d'initiatives qui étaient déjà en cours au moment de la tenue de la vérification intégrée. Nous avons la conviction que l'ensemble de ces mesures permettra au Programme de se conformer de façon satisfaisante aux recommandations traitant de la gestion de nos services professionnels et également concernant les recommandations traitant du système de cueillette d'informations relatives à nos activités.

Hier soir, en prévision de cette séance, le Comité a étudié les notes qui ont été préparées par notre personnel, les rapports précédents, les mémoires et les déclarations liminaires et pris certaines décisions sur ces différents points.

Pour cette réunion et les réunions prochaines, les intéressés seront pour le moment MM. Bill Clarke et Lee Clark. Ils s'intéressent aux répercussions financières de la création de nouveaux parcs. M^{lle} Aileen Nicholson, qui viendra tout à l'heure, et Lee Clark s'intéressent aux problèmes des villes de Banff et de Jasper dans une perspective à la fois étroite et large. M. Lee Clark et moi-même nous intéressons aux questions de recouvrement des frais et d'utilisation des statistiques sur les visiteurs.

[Texte]

That does not mean that others of us will not follow up on a line of questioning which is begun by one of the other members. We operate on a non-partisan basis in this committee; we are concerned not with policy but with the implementation of policy. I think you will find, for those reasons, that our line of questioning and method of doing it is a little more free-wheeling than other committees.

The Chairman: Before we start, I should ask both Mr. Dye and Mr. Davidson if they have any statements which they might wish to add to the written statements they provided to the committee. Mr. Dye.

Mr. K.M. Dye (Auditor General of Canada): Just very briefly, Mr. Chairman. I think my opening statement shows that I am encouraged about Parks Canada's commitment to resolve the issues raised as a result of the audit, but I am concerned with Parks Canada, as I am with many departments. I noted this in chapter 1 with regard to a sense of urgency. Most of the issues that have been raised in chapter 10 this year, the department was made aware of years ago. In 1978 our office had discussions with them and correspondence back and forth. It would seem to me that from 1978 to 1984, or 1983 when the audit was done, that there has not been a sense of urgency addressing what I consider important issues. I must say that I continue on my theme of sense of urgency with respect to getting things done across government.

We are hoping that your committee will spend time identifying all the significant potential future obligations with a view to developing an information base that will facilitate capital planning. It sounds from your opening comments that you intend to address that. I am concerned about the potential of deterioration of existing facilities, reduction of visitor services, and lack of funds to complete facilities on which significant sums have already been spent.

I am pleased that you are going to talk about achieving full cost recovery in connection with the provisional services to townsites residences and to park visitors, and improving the quality and relevance of information going to central agencies and Parliament. I am very concerned about the integrity of information in all departments, and we have examples in this particular department that I think will be of interest to your committee. Also, I would hope that your committee has lines of questions concerning utilizing professional staff resources more effectively.

The Chairman: Without leading you as a witness, which I would never attempt to do, would it be fair to say that the concerns you have raised with respect to Parks Canada are on a broad long-range basis, as opposed to what we did with the Department of Public Works where we were looking at one building and one time and a lot of money, shall we say, going to waste now; that your concerns are in the long range on this particular item?

Mr. Dye: This chapter is quite different from the Public Works audit notes which you saw on chapter 17, which were specific issues. This is a value-for-money type component of a comprehensive audit in which there was a full chapter, and so

[Traduction]

Cela ne signifie pas que d'autres ne pourront pas poser des questions complémentaires. Nous ne nous occupons pas des différents partis au sein de ce Comité; nous ne nous inquiétons pas de principes mais de la mise en oeuvre des principes. Vous constaterez que pour ces raisons, nos questions et notre méthode sont un peu plus souples que dans d'autres comités.

Le président: Avant de commencer, je demanderais à M. Dye et à M. Davidson s'ils ont une déclaration complémentaire à faire aujourd'hui. Monsieur Dye.

M. K.M. Dye (vérificateur général du Canada): Très brièvement, monsieur le président. Je crois que ma déclaration liminaire montre que je suis satisfait de voir que Parcs Canada s'efforce de résoudre les problèmes relevés au cours de la vérification. Malheureusement, comme beaucoup d'autres ministères, et je l'ai noté au chapitre 1 à propos de l'urgence de ces problèmes, le ministère avait été mis au courant il y a des années de la plupart des problèmes relevés au chapitre 10 cette année. En 1978, notre bureau avait discuté de ces problèmes avec le ministère et il y avait eu un échange de correspondance. Il me semble que de 1978 à 1984, ou du moins puisqu'en 1983 lorsque l'on a effectué la vérification, on n'a pas fait grande diligence pour régler ces problèmes que je considère comme importants. Je dois dire que je continue à insister sur cette urgence auprès de tous les organismes d'État.

Nous espérons que votre Comité s'efforcera de déterminer toutes les obligations futures importantes afin de constituer une base d'informations qui faciliterait la planification des investissements. D'après ce que vous disiez tout à l'heure, il semble que ce soit justement votre intention. Je m'inquiète des risques de détérioration des installations existantes, de la réduction des services aux visiteurs et de la pénurie de fonds pour terminer des installations pour lesquelles on a déjà dépensé des sommes importantes.

Je me félicite que vous parliez d'un recouvrement total des coûts pour les services provisoires offerts aux résidences dans les villes et aux visiteurs des parcs et de l'amélioration de la qualité et de la pertinence des renseignements fournis aux organismes centraux et au Parlement. Je m'inquiète beaucoup de l'intégrité de l'information dans tous les ministères et nous avons des exemples dans ce ministère qui devraient intéresser votre Comité. J'espère d'autre part que votre Comité aura des questions touchant l'utilisation plus efficace des ressources en personnel.

Le président: Sans vouloir vous influencer, ce que je n'essaie jamais de faire devant un témoin, peut-on dire que les préoccupations que vous exprimez à propos de Parcs Canada portent sur une vaste perspective à long terme par rapport à ce que nous avons fait avec le ministère des Travaux publics où nous avons considéré un immeuble, une période et une importante somme d'argent qui se gaspille actuellement; que dans ce cas particulier, vous considérez la situation à long terme?

M. Dye: Ce chapitre est tout à fait différent de celui qui touche les Travaux publics et qui est le chapitre 17. Il s'agissait alors de questions spécifiques. Cette fois-ci, il s'agit de l'élément rentabilité d'une vérification intégrée à laquelle nous

[Text]

it does address on the broader issues and longer-range issues than the DPW issues we talked about.

The Chairman: Thank you.

Mr. Davidson.

Mr. A.T. Davidson (Assistant Deputy Minister, Parks Canada): No, Mr. Chairman, I do not have any general statement further than the notes.

• 1625

The Chairman: Thank you. Mr. Bill Clarke.

Mr. Clarke: Thank you, Mr. Chairman. I would like to ask Mr. Davidson if he could explain how they go about estimating the total costs for park acquisition and development and—maybe separately, or perhaps it is the same method—for historic site acquisition and development.

Mr. Davidson: I guess the most recent case, or one of the most recent cases, that was submitted to Cabinet was with respect to Grassland National Park in Saskatchewan.

We had not, of course, at that time, all the lands appraised that were to be part of that park, nor is it known, since it is on the basis of a willing seller willing buyer, exactly when the lands will be bought. Given those constraints, we made the best estimate we could on the costs of the lands and we also made estimates for the development program of the park, although at that stage we did not have a park management plan, because that requires public input over a two- or three-year period, but we made the best guesses we could as to what would be in the park management plan. We gave Cabinet an estimate, with the reservations that I have just said on estimating the total cost.

We are required to do that in every case now; that is, we are required to make the best estimates we can. We are under pressure to have those estimates just as accurate as possible for the first three to five years. Some parks have an establishment horizon of maybe 20 years or so, so it is difficult that far down the line to estimate the costs.

Mr. Clarke: Dealing with Grassland, you said a willing seller, willing buyer. How did that one get started? How did the concept of it come about?

Mr. Davidson: The concept is of long standing. It was proposed by conservationists in Saskatchewan just about 20 years ago. There was quite a long period of negotiations between the governments that were not successful. Finally, about five years ago, the Governments of Saskatchewan and Canada agreed to appoint a special board to travel around the province to get input and also to analyse what was known about it and make recommendations to the government. They did that and recommended that the park be established. The Saskatchewan government accepted that. We drew up a memorandum of understanding with them and then, following that, an agreement. It was on the basis of that that we went to Cabinet and got approval for the signing of the agreement and we estimated the costs at that time.

[Translation]

avons consacré un chapitre complet, si bien que l'on envisage les questions plus larges et à plus long terme que dans le cas des Travaux publics.

Le président: Merci.

Monsieur Davidson.

M. A.T. Davidson (sous-ministre adjoint, Parcs Canada): Non, monsieur le président, je n'ai pas d'autre déclaration générale à faire.

Le président: Merci. Monsieur Bill Clarke.

M. Clarke: Merci, monsieur le président. Je demanderais à M. Davidson s'il peut nous expliquer comment le ministère évalue les coûts totaux de l'acquisition et de l'aménagement des parcs et—peut-être séparément, à moins qu'il ne s'agisse de la même méthode—des lieux historiques.

M. Davidson: Je crois que le cas le plus récent, ou du moins l'un des plus récents, soumis au Cabinet touchait le Parc national de Grassland en Saskatchewan.

Nous n'avions évidemment pas à l'époque fait évaluer toutes les terres qui devaient constituer ce parc et l'on ne sait pas non plus, étant donné que cela dépend autant du vendeur que de l'acheteur, quand exactement ces terres seront achetées. Ces limites étant admises, nous avons évalué au mieux le coût des terres et le programme d'aménagement du parc même si à cette époque, nous n'avions pas de plan de gestion du parc étant donné que cela exige de consulter la population pendant deux ou trois ans. Nous avons toutefois essayé d'imaginer au mieux ce que pourrait contenir ce plan de gestion du parc. Nous avons donc soumis des prévisions au Cabinet avec les réserves que je viens de vous exposer.

C'est quelque chose que nous devons faire dans tous les cas maintenant; nous devons évaluer les coûts au mieux. On nous demande de présenter des prévisions aussi exactes que possible pour les trois à cinq premières années. Certains parcs ne sont censés être entièrement constitués qu'après environ 20 ans, si bien qu'il est difficile d'évaluer à si long terme les coûts.

M. Clarke: Pour ce qui est de Grassland, vous avez parlé d'un vendeur et d'un acheteur disposés à conclure un accord. Comment cela a-t-il commencé? Où a germé l'idée?

M. Davidson: L'idée n'est pas nouvelle. Elle a été proposée par les partisans de la défense de l'environnement de la Saskatchewan il y a environ 20 ans. Il y a eu une assez longue période de négociations vaines entre les gouvernements. Finalement, il y a environ cinq ans, les gouvernements saskatchewanais et fédéral ont convenu de nommer une commission spéciale pour faire le tour de la province afin de consulter la population et d'analyser ce que l'on savait de ces terres en vue de présenter des recommandations au gouvernement. C'est ainsi que l'on recommanda la création du parc. Le gouvernement saskatchewanais l'a acceptée. Nous avons rédigé un protocole d'entente et ensuite une entente. C'est sur cette base que nous nous sommes présentés au Cabinet pour demander l'approbation nécessaire pour signer l'entente. C'est alors que nous avons dû présenter une estimation des coûts.

[Texte]

That is indicative of how long it takes in some park establishments. That park was really under discussion for about 20 years before the agreement was signed and the agreement provided for the park to be established over a 30-year period in the future. It provided that within seven years there would be a core area of the park established, but the remaining some hundreds of square miles of the park were to be established over the next 30 years.

Mr. Clarke: The Auditor General indicates, on page 2 of his statement, that they found a situation where Parks Canada had agreed to acquire and develop new parks and sites without adequately considering the total costs likely to be involved. Perhaps I should ask Mr. Dye for a little elaboration on that, but my question would ultimately be to Mr. Davidson: What is the base that you use for establishing these long-term costs and why does that seem inadequate to the Auditor General?

Mr. Dye: Mr. Chairman, in answer to Mr. Clarke's question, we did identify Grassland as being one of the acceptable approaches to capital planning, looking at future implications. We are very pleased to hear that there is now a requirement that future park acquisitions have the future financial implications and elements of park costing identified.

• 1630

I think our reservation continues of the possibly 20 or so parkland projects that are in the hopper for which, as far as we know, there is no capital plan, there is no knowledge of the cost implications of the existing ones. Now, from Grasslands forward I gather that is what they are going to do. But I would suggest there is quite a significant capital commitment coming up which may well be unknown at this point by the department.

The Chairman: Has there been an attempt to bring the project that you are talking about up to speed with Grasslands? In other words, to apply the same criteria to these 20 so they are brought up to speed?

Mr. Davidson: As they come forward, Mr. Chairman, they would be required to be subject to the same costing demands. But the 20 that I think Mr. Dye speaks of is a possibility of 20 into the future. The national parks system in Canada is based on the idea of a finite system. The idea is that there would be one park representative of each of the geographical regions of Canada and we have divided Canada—it is true some arbitrarily—into about 50 geographical regions. To complete the national parks system it would require about 10 more national parks in the north and 10 more south of 60. We do know where those parks should be, according to the planning system, and so do the Provinces. The objectives of that system are fairly well known, as I say, to Provinces and to conservationists or to other interested individuals, because there are plans out in public on that.

The question that we are trying to address now with government is, does the government want to complete the system and at what rate might it want to complete it? That is,

[Traduction]

Cela vous montre combien de temps il faut pour créer certains parcs. On avait en fait discuté de ce parc depuis environ 20 ans avant que ne soit signée l'entente qui prévoit la création du parc sur une période de 30 ans. Il est prévu que le centre du parc serait créé dans les sept ans mais les quelques autres centaines de milles carrés de parc ne seraient constitués qu'au cours des 30 prochaines années.

M. Clarke: Le vérificateur général signale à la page 2 de sa déclaration que Parcs Canada avait accepté d'acquérir et d'aménager de nouveaux parcs et de nouveaux lieux historiques sans tenir suffisamment compte de l'ensemble des coûts probables de ces entreprises. Peut-être devrais-je demander à M. Dye de préciser un peu sa pensée à ce sujet, mais ma question s'adresse tout de même finalement à M. Davidson: sur quelle base vous fondez-vous pour établir ces coûts à long terme et pourquoi cela semble-t-il insuffisant au vérificateur général?

M. Dye: Monsieur le président, nous avons précisé que Grassland était une des formules possibles de planification d'investissements en considérant les implications ultérieures. Nous sommes très heureux d'entendre que l'on exige maintenant que les acquisitions futures de parcs doivent être accompagnées d'une estimation des implications financières et des coûts à venir.

Par contre nous avons toujours nos réserves quant aux quelque 20 projets de parc pour lesquels, à notre connaissance, il n'existe pas de plans d'investissement, on ne connaît pas les implications financières de ceux qui existent. Maintenant, je crois que c'est ce que l'on va faire à partir de Grasslands. J'estime toutefois qu'il s'agit d'un capital d'investissement important dont le ministère n'est peut-être pas au courant.

Le président: A-t-on essayé d'appliquer les mêmes règles à ces projets qu'à Grasslands? Autrement dit, les mêmes critères pour ces 20 projets?

M. Davidson: Lorsque ces projets se présentent, monsieur le président, ils font l'objet des mêmes conditions. Toutefois, les 20 dont parle M. Dye, si je ne m'abuse, sont des projets à venir. Le réseau des parcs nationaux est fondé sur une idée de réseau limité. À savoir qu'il doit y avoir un parc par région géographique du Canada. Or nous avons divisé le Canada—peut-être un peu arbitrairement, certes—en quelque 50 régions géographiques. Pour compléter le réseau de parcs nationaux, il faudrait environ 10 parcs nationaux dans le Nord et 10 au sud du soixantième parallèle. Nous savons où devraient se situer ces parcs, d'après le système de planification, et les provinces le savent aussi. Les objectifs de ce réseau sont assez bien connus des provinces et des défenseurs de l'environnement ou d'autres intéressés parce qu'il s'agit de plans publics.

La question à laquelle nous essayons à l'heure actuelle de répondre est de savoir si le gouvernement veut compléter le réseau et à quel rythme il souhaite éventuellement le faire. Par

[Text]

say between now and the year 2000, how many new parks should be brought into the system, if any? In the north it does not entail a high price, but south of 60 a new park entails quite a heavy expenditure. So hopefully we will be approaching Cabinet this year with a strategy which would lay out what would be required to complete the national parks system, what specific parks would be required and rough estimates of what their cost would be, and also some choices as to how many should be done, by decade, over the next two or three decades. That is an attempt to give greater assurance that government understands the total kind of general cost that might be involved in completing the system.

If Cabinet took the view that they would entertain additional national parks over the next 10 or 20 years, each one of them would come forward separately for approval by Cabinet.

The Chairman: So I go back to the question, have you calculated the cost of finalizing the development and operation of the parks you have now got under your wing, so to speak, to bring them up to the same speed as Grasslands?

Mr. Davidson: Yes. I am sorry. I misunderstood your question.

The Chairman: That is what I was interested in. Not the ones you are going to get but the ones you have now. Have you done that? Are those facts available?

Mr. Davidson: Yes. We have developed a capital plan which is with Treasury Board now, which is based on an inventory of all the assets in existing parks—the roads, the buildings, facilities and so on, and a maintenance management system for their maintenance—which attempts to set forth rather clearly the total costs of recapitalization of that system over time and the costs of maintenance of it year by year. That plan is with Treasury Board officers now.

The Chairman: Recapitalization of the system?

Mr. Davidson: A plan that would provide for the investment of so much per year to rebuild structures—roads, buildings and so on—over a long term period.

Mr. Dye: I am pleased to hear there is such a capital plan. We did not see it in our audit but we were concerned and cited on page 340 of the English version of our report, the Pacific Rim Park, Dawson City and Steveston Cannery as examples, we were...

The Chairman: When you did your audit it was not available?

Mr. Dye: We were concerned that the future cost implications were not fully known to people making decisions.

The Chairman: Yes. When you did your audit it was not available to you?

Mr. Dye: I do not think it existed at that point.

Mr. Kelly: Where do you mention that on page 340?

[Translation]

exemple, d'ici à l'an 2,000, combien de nouveaux parcs doit-on ajouter au réseau? Dans le Nord, cela ne coûte pas très cher, mais au sud du Soixantième parallèle, un nouveau parc représente des dépenses très élevées. Nous espérons donc pouvoir présenter cette année au Cabinet une stratégie exposant ce qu'il faudrait pour compléter le réseau de parcs nationaux, les parcs qui seraient nécessaires et en gros les dépenses que cela représenterait ainsi que certains choix sur le nombre de parcs à créer par décennie, dans les 20 ou 30 prochaines années. Nous tentons ainsi de mieux montrer que le gouvernement comprend le genre de dépenses globales que pourrait représenter l'achèvement du réseau.

Si le Cabinet estime que l'on peut envisager de nouveaux parcs nationaux dans les 10 ou 20 prochaines années, chaque projet sera présenté séparément à l'approbation du Cabinet.

Le président: Je reviens donc à la question, avez-vous calculé le coût de l'achèvement de l'aménagement et de la gestion des parcs dont vous êtes actuellement responsables afin que cela soit comparable à Grasslands?

M. Davidson: Oui. Je suis désolé, j'avais mal compris votre question.

Le président: C'est ce qui m'intéressait. Non pas ceux que vous allez acquérir mais ceux que vous avez maintenant. L'avez-vous fait? Ces données sont-elles disponibles?

M. Davidson: Oui. Nous avons un plan d'investissements qui a été soumis au conseil du Trésor et qui est fondé sur un inventaire de tous les actifs dont nous disposons dans les parcs—routes, bâtiments, installations etc. et le système de gestion pour l'entretien—qui présente assez clairement les coûts totaux de la recapitalisation de ce réseau et les coûts d'entretien annuels. Ce plan a été soumis au conseil du Trésor.

Le président: La recapitalisation du réseau?

M. Davidson: Un plan qui prévoit des investissements annuels d'un certain montant pour reconstruire des structures—routes, bâtiments, etc.—à long terme.

M. Dye: C'est la première fois que j'entends parler d'un tel plan d'investissement. Nous ne l'avons pas vu lors de notre vérification mais nous nous en sommes inquiétés et nous avons donné à la page 360 de notre rapport les exemples du parc Pacific Rim, de Dawson City et de la conserverie Steveston...

Le président: Ce plan n'existait pas lorsque vous avez effectué votre vérification?

M. Dye: Nous avons eu l'impression que les implications financières futures n'étaient pas entièrement connues des décideurs.

Le président: Vous n'avez donc pas eu ce plan à votre disposition lorsque vous avez effectué cette vérification?

M. Dye: Je ne pense pas qu'il existait alors.

M. Kelly: Où l'indiquez-vous à la page 360?

[Texte]

[Traduction]

• 1635

Mr. Dye: I am on paragraph 10.18, in the third paragraph down where it talks about the Nitnat Triangle on the Pacific Rim. In the fifth paragraph I talked about Dawson City and in the sixth paragraph I talked about Steveston Cannery.

Mr. Davidson: I think it is true that all of that was not available. The inventory of the assets in the system has been ongoing for several years but it has just been completed recently. The maintenance standards, under the maintenance management system, have just been available in the last year or so. So I think it is fair to say that we now have a very firm idea of what it costs to maintain the present system and to maintain it and recapitalize it at a proper rate.

The Chairman: I guess I am just a little confused as to why you would not say "Here it is." when the Auditor General raises it as an issue, and thus eliminate the problem.

Mr. Davidson: I thought that the so-called long-term capital plan that I am talking of now would have been known to the Auditor General's people.

Mr. Dye: I will have to ask Mr. Young if he asked for it and, specifically, what he asked for and what he got.

Mr. D.M. Young (Principal, Audit Operations Branch): Mr. Chairman, to the best of my knowledge there is no capital plan as such, available at the time of the audit. The inventory of assets was being accumulated during the course of the audit, but there was no capital plan which would deal with a prospective future, or prospective expenditures of a capital nature. Perhaps Mr. Davidson could tell us when it was submitted to Treasury Board.

Mr. Davidson: Yes, that is true. It was submitted to Treasury Board in February this year.

The Chairman: Alright.

Mr. Kelly: Well, the deputy used the word "recapitalization", did he not? Now is that the word, "recapitalization"? Now we are talking about the capital plans. I think I understand the latter, but I am not too sure what the former means, unless of course, they are synonymous.

Mr. D. Young: Mr. Chairman, I think that they are perhaps two different things; the recapitalization, I believe, came as a result of an internal review that Parks Canada conducted at the same time as our audit was taking place and we did not get into that particular area. Our concern was more with respect to the new parks and the developing parks. I think the two going together should form the basis of future capital plans, because I think there is a substantial and potential commitment for Parks Canada with respect to their recapitalization program.

Mr. Kelly: I am slow, you will have to forgive me. What exactly does recapitalization mean, Mr. Deputy Minister.

Mr. Davidson: When I use that term, I am talking about the moneys that are required in order to rebuild a capital plant from time to time; that is, in order to renew roads, buildings,

M. Dye: Il s'agit du paragraphe 10.18, troisième paragraphe où il est question du triangle Nitnat sur la côte du Pacifique. Dans le cinquième paragraphe, il est question de Dawson City et dans le sixième, de Steveston Cannery.

M. Davidson: Jusqu'à présent ces renseignements n'avaient pas été tous disponibles. Ce n'est que récemment que l'on a terminé l'inventaire de ce qu'il y a. D'autre part cela fait tout juste un an que des normes d'entretien ont été mises au point. Nous pouvons donc maintenant nous faire une idée précise des montants nécessaires à l'entretien et à la recapitalisation du réseau.

Le président: Pourquoi n'avez-vous pas soumis le plan dès que le vérificateur général a soulevé la question.

M. Davidson: Je pensais que le Bureau du vérificateur général était au courant de ce plan d'investissement à long terme.

M. Dye: M. Young pourra vous dire à quelle date précise il l'a demandé.

M. D.M. Young (directeur principal, Direction des opérations de vérification): À ma connaissance il n'y avait pas de plan d'investissement au moment de la vérification. On avait effectivement procédé à un inventaire des avoirs au cours de la vérification, mais il n'y avait pas de plan portant sur les immobilisations futures. M. Davidson pourrait peut-être nous dire à quelle date ce plan a été remis au Conseil du Trésor.

M. Davidson: Le plan a été soumis au Conseil du Trésor au mois de février dernier.

Le président: Je vois.

M. Kelly: Le sous-ministre a parlé de recapitalisation. Mais est-ce bien l'expression juste? Maintenant nous parlons d'immobilisations. Je sais ce que signifie ce terme, mais je ne suis pas sûr de comprendre ce que signifie recapitalisation, à moins que dans votre esprit les deux termes ne soient synonymes.

M. D. Young: Ce sont deux notions distinctes. Le plan de recapitalisation a été élaboré après une révision interne entreprise par Parcs-Canada, révision qui s'est déroulée en même temps que la vérification. Nous voulions commencer par régler le problème des nouveaux parcs et des parcs en voie de développement. Les deux devraient être à la base de nos futurs plans d'immobilisation.

M. Kelly: Je suis peut-être dur de la comprenette, mais je ne comprends toujours pas ce que vous entendez par récapitalisation.

M. Davidson: J'entends par là l'argent nécessaire pour la réparation des routes, des bâtiments et d'autres installations, par opposition aux travaux d'entretien courant.

[Text]

and other facilities and to recapitalize them, as against maintenance which is just a yearly investment in order to attempt to maintain them at a certain standard.

Mr. Kelly: The Auditor General is saying that his staff was not aware of your plans to recapitalize.

Mr. Davidson: I had thought that what has been said is true, that they did not get into that; the audit was concerned more with the capital costs of future developments, new developments, not the recapitalization of existing plants.

Mr. Kelly: What percentage of your projected capital costs in the future are recapitalization costs?

Mr. Davidson: Given the size of our present capital budget, it would be a large proportion. Around 90%, in round terms, would go into recapitalization, not into new plants.

Mr. Kelly: So if someone just asks you for plans revealing possible capital expenditures, they would be missing the vast bulk of the iceberg that lies under the water, is that correct? That is your plan for recapitalization.

Mr. Davidson: Yes. Unless a very ambitious new program was approved for the future, the bulk of the new moneys will go into recapitalization.

Mr. Kelly: How much is that?

• 1640

Mr. Davidson: \$100 million in round terms. The value of the assets is around \$3.5 billion, without land—that is roads and buildings, the existing assets.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, could I follow along from where Mr. Kelly was, because one of the problems I think the Auditor General is complaining about is the misallocation, between maintenance moneys, or operating moneys, and capital moneys. From the comments by Mr. Dye and the paragraph 10.20 in his report, it seems that operating funds have been allocated to capital projects to the obvious detriment of some maintenance. He also says that some of the existing projects in various stages of completion still do not have known cost targets. That refers back to the capital aspect. Now, how can you have any idea where you are going when there seems to be this looseness of control over end capital costs and the use of funds between maintenance, or operating, and capital?

Mr. Davidson: I think that was a conscious queuing of expenditures, all right, over the last few years. That is, about 10 new national parks were brought into the system in the very late 1960's and early 1970s, quite a few of them with federal-provincial agreements. They had tied to them considerable costs in purchasing of lands, third party interests and in developments. They were firm commitments that had been made in federal-provincial agreements when the province agreed to the establishment of the park. Given the size of the capital budget available to us, that received a strong call on those moneys; although, from a hard-headed management point of view, the first calls should have been for the recapitalization of the existing plant.

[Translation]

M. Kelly: D'après le vérificateur général, son personnel n'était pas au courant de votre plan de récapitalisation.

m. Davidson: La vérification a porté davantage sur le coût d'aménagement des nouveaux parcs plutôt que sur la recapitalisation nécessaire pour les parcs existants.

M. Kelly: Quel pourcentage de vos dépenses d'immobilisations futures sera consacré aux frais de recapitalisation.

M. Davidson: Ce sera une forte proportion, sans doute 90 p. 100.

M. Kelly: Si on se bornait à vous demander à combien s'élèvent vos dépenses d'immobilisations, la réponse ne révélerait que la pointe émergée de l'iceberg, la majeure partie étant représentée par la recapitalisation.

M. Davidson: C'est exact. À moins qu'un nouveau programme ambitieux ne soit approuvé, la majeure partie des nouveaux crédits servirait à la recapitalisation.

M. Kelly: Il s'agit de combien d'argent?

M. Davidson: 100 millions de dollars. Les installations à elles seules valent quelque 3,5 milliards, en excluant la valeur du terrain.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Je voudrais reprendre la question soulevée par M. Kelly, le vérificateur général ayant fait valoir que les crédits d'entretien et les crédits d'investissement sont mal répartis. D'après le paragraphe 10.20 du rapport du vérificateur général, certains crédits d'exploitation auraient été utilisés pour des immobilisations, au détriment de l'entretien. Il faut remarquer en outre que les coûts pour toute une série de travaux en cours n'ont pas été fixés à l'avance. Comment voulez-vous respecter vos objectifs si le coût de vos immobilisations n'est pas fixé à l'avance et si vous ne faites pas de distinction entre les budgets d'entretien et d'investissement.

M. Davidson: C'est de propos délibéré que ces dépenses ont été engagées au cours des dernières années. Vers la fin des années 60 et au début des années 70, une dizaine de nouveaux parcs nationaux ont été ouverts dans le cadre d'accords fédéraux-provinciaux. Ceci a entraîné d'importantes dépenses pour l'acquisition de terres et leur aménagement. Il s'agissait d'engagements fermes prévus dans le cadre des accords fédéraux-provinciaux portant création des parcs en question. Notre budget a donc dû être sévèrement amputé à cette fin, même si d'un point de vue purement pratique, on aurait dû s'occuper en priorité des installations existantes.

[Texte]

In the last few years this has been recognized, and we have tried to slow up the amount in new commitments and devote more money to recapitalization. The idea of the long-term capital plan is clearly to face that issue so that government will know that a certain amount of money is required for the maintenance and recapitalization of the existing plant, and if new initiatives are followed, they will be over and above that and will require new moneys. I think this is clearly established now.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): May I ask Mr. Dye if that is the precise complaint he seems to be making on page 2 of his opening statement, where he refers to existing projects that still do not have known cost targets? It sounds to me, the way I read it, to be an incomplete capital project.

Mr. Dye: It would seem that they have addressed this as a result of becoming aware of the lack of this information and the importance of it, and that is good. I hope it will turn out in our follow-up of this area that the appropriate information is there. We are concerned about the commitment made, not only to go out and acquire the space and put in all the facilities, but then to recognize the ongoing impact this will have on future budgets, as was described, with 90% of the resources consumed in recapitalization, as well as future new acquisitions.

It is a very significant matter and to go out and buy a park is one thing, but to go out and maintain it for the next 100 years is also a part of that acquisition decision. From what I hear in testimony, they are beginning to address this question now and provide that information to the decision-makers.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): In accountants' language, would recapitalization as Mr. Davidson uses it, refer to capital asset renewal?

Mr. Davidson: Yes.

Mr. Dye: It sounds like gross significant maintenance costs.

The Chairman: May I ask, Mr. Davidson, why in your opening statement you would not have brought forward that you had done that? It seems to me that in paragraph 10.8 there is a very damning statement. If you had made that point in your opening statement, it would have, I think, set the stage immediately that that big concern of the Auditor General had been addressed, which is what this committee is interested in.

Mr. Davidson: Perhaps we are too close to it; I do not know. It still remains true that for a new park projecting development over the next 20 or 30 years we are required to give the best estimates possible; we cannot get it approved by Cabinet now without clear estimates, but those estimates are guesstimates. But for the present plant we have very good information. It is the first time in the history of the system we have had information as good as we have now about the total description of the assets and the condition therein and the specific projects that are required to complete the obligations we now have on new parks that were approved a number of years ago. I think we have a very good handle on the costs.

[Traduction]

Nous avons changé de cap depuis quelques années et nous engageons moins d'argent maintenant pour des nouveaux parcs et davantage pour les installations existantes. Le plan d'immobilisation à long terme permettra justement au gouvernement de se rendre compte que les crédits sont indispensables pour l'entretien et la recapitalisation des installations existantes, des crédits frais étant nécessaires pour l'ouverture de nouveaux parcs. Ceci est maintenant admis par tous.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Est-ce bien ce que M. Dye entend lorsqu'il fait valoir à la page 2 de son introduction que certains projets sont entrepris sans calcul de coûts préalable.

M. Dye: Ils semblent avoir compris qu'il s'agit de renseignements importants et commencent maintenant à les fournir. J'espère que nous les aurons la prochaine fois. Il ne suffit pas en effet d'acquérir les terrains et de les doter des installations nécessaires, il faut également avoir une idée de ce que cela coûtera à l'avenir, la recapitalisation ayant engouffré 90 p. 100 des crédits.

Il ne suffit donc pas d'avoir l'argent nécessaire pour l'acquisition d'un parc, encore faut-il avoir les crédits indispensables pour son entretien. La direction de Parcs Canada semble l'avoir compris et fournira désormais ces renseignements aux décideurs.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Est-ce que par recapitalisation vous entendez le renouvellement de l'actif immobilier?

M. Davidson: Oui.

M. Dye: Ce serait équivalent aux frais d'entretien.

Le président: Pourquoi n'en avez-vous parlé dans votre déclaration liminaire, eu égard aux remarques très critiques à cet égard comprises dans le paragraphe 10.8. Si vous en aviez fait état dans votre déclaration liminaire, nous aurions su que vous avez tenu compte des remarques faites par le Vérificateur général à ce sujet.

M. Davidson: Avant que le Cabinet n'approuve la création d'un nouveau parc, nous sommes tenus de soumettre des prévisions de dépenses portant sur les 20 ou 30 années à venir, même si ces prévisions sont en grande partie aléatoires. Par contre nous avons des renseignements assez précis concernant les parcs existants; j'ajouterais même que c'est la première fois que nous avons des renseignements aussi exacts concernant l'ensemble des parcs et des installations ainsi que les travaux en cours dans les nouveaux parcs approuvés il y a quelques années. Nous avons en ce moment une idée assez claire des différents coûts.

[Text]

The Chairman: That is fine. I am new to this job and I am trying to follow the process here. My understanding is that the Auditor General does a comprehensive audit; and it is my understanding that during the course of that audit, during the course of any audit I was ever involved in, you deal with your client and you raise the concerns. Now this is my understanding, and correct me if I am wrong, the Auditor General goes to Parks Canada and says: Here is what we are planning on saying. It seems to me at some point along the line, you either start to address the problem or say that you are addressing it.

Mr. Davidson: Mr. Chairman, the issue, as I understood it, was the issue of being able to clearly project the future costs of park establishment.

The Chairman: Park establishment, or, as in Paragraph 10.8, for acquiring, developing and operating certain new and potential national parks. Back to the Auditor General: Is that to address all of them that are presently in hand, or just new ones?

Mr. D. Young: Our concern was a fairly general concern, Mr. Chairman, in the sense that we could not see that Parks Canada had a good focus on where they are going, and it probably comprised three elements. There is this recapitalization they are referring to, which is the management of their existing asset base, which I think represents a substantial future commitment. We looked at their process for acquiring, developing and managing new parks which represents a potential commitment, and then there were some other potential commitments that could add to that mushroom effect that we felt was building up. We give the example of the recommendations of the Historic Sites and Monuments Board, and we gave a couple of examples on significant maintenance projects.

So it is the combination of those three things that, in our opinion, represent a significant future commitment. At the time we did our audit, Parks Canada did not have a good handle on just what that potential future commitment was, and we thought that without that information base it would not be in a position to do any adequate capital planning. I think Mr. Davidson has said that with respect to their existing asset base they have done a great deal of work during the current year in developing that, and it would appear they are going in the right direction there.

With respect to the new parks, they seem to be addressing that through the Grasslands example. We still have a concern with the ones that are sort of in process at the moment—what do those represent in terms of future costs? Then there is the other sort of unknown which is the things that may come to them, over which they may not have all that much control. They represent a substantial future cost.

So it is a combination of all three that I think we have to get a handle on in terms of having a clear picture of where they are going and what it is going to cost, both in terms of capital and operating costs. As Mr. Davidson mentioned, the new parks they did initiate during the 1970s have had a tremendous impact on their budget, and that effect is now being felt. Our concern is that there will be a similar effect down the road as a

[Translation]

Le président: Tant mieux. J'essaie d'y voir clair car je suis un nouveau venu dans ce domaine. Au cours de ses travaux de vérification, le Vérificateur général signale différentes questions au service intéressé. Donc lorsque le Vérificateur général vous a fait savoir qu'il comptait signaler telle ou telle lacune dans son rapport, vous auriez dû en principe essayer d'y remédier.

M. Davidson: Il s'agissait, si j'ai bien compris, de prévoir les coûts futurs de l'ouverture d'un nouveau parc.

Le président: Le paragraphe 10.8 fait état des frais d'acquisition, de mise en valeur et d'exploitation de nouveaux parcs nationaux. Est-ce que ce paragraphe concerne uniquement les nouveaux parcs ou également les parcs existants.

M. D. Young: Notre critique était très générale car à notre avis, Parcs Canada a plutôt tendance à naviguer à vue. Il y a la question de la recapitalisation comme ils l'appellent, qui comporte les crédits nécessaires à l'entretien des parcs existants et qui représente également des engagements futurs. Nous avons également examiné leur modalité d'acquisition, de mise en valeur et de gestion des nouveaux parcs, qui constitue un engagement éventuel, à quoi on peut ajouter d'autres engagements éventuels, ce qui ensemble crée un effet cumulatif. Nous avons cité à titre d'exemple les recommandations de la Commission des lieux et monuments historiques ainsi que plusieurs projets d'entretien.

Ce sont ces trois facteurs qui représentent un engagement futur important. Au moment de la vérification, la Direction de Parcs Canada n'avait pas une idée précise du montant de ses engagements futurs; or en l'absence de données chiffrées, il est impossible de faire des prévisions de dépenses valables. M. Davidson nous a expliqué que depuis un an, ils ont fait de grands progrès en ce qui concerne les chiffres afférents aux parcs et installations existants.

Ils semblent maintenant s'être attaqués au problème des nouveaux parcs. Par contre ils n'ont pas encore suffisamment calculé les dépenses futures découlant des travaux en cours. De plus les terrains ou installations qui pourraient leur être remis représenteraient également des coûts importants à l'avenir.

Il faut donc que la Direction ait une idée précise du montant des frais d'exploitation et d'immobilisations. Ainsi que M. Davidson l'a expliqué, l'ouverture de nouveaux parcs au cours des années 1970 a coûté très cher et ce n'est que maintenant que l'effet se fait pleinement sentir. Or je crains qu'à terme, les engagements futurs n'aient un effet analogue.

[Texte]

result of what they are now learning in respect to future commitments. I am not sure if that helps clarify the issue.

• 1650

The Chairman: I guess the difficulty I have is with paragraph 10.8. The sentence starts by saying

Initiatives taken by Parks Canada have established a pattern of growth resulting from the approved parks system plans without providing sufficient information on the total future cost implications.

That is what you have just addressed.

Mr. Dye: Yes, that is correct.

The Chairman: But then we swing into the cost of acquiring and developing new assets and the cost of operating and maintaining them. That seems to address the future, so we have sort of got the present and the future in one sentence. Your concerns are for what you already own, given that the future acquisitions are going to be on the grasslands . . .

Mr. D. Young: Our concern was with what is in progress at the moment in respect to new parks, not with their existing asset base, which they covered through their internal study. We did not really touch that but looked at their existing assets in terms of parks in progress which have to be completed and will have an operating cost down the road. We had concerns too with the new parks that are just in the process of being established and the sort of hidden or potential costs that can come from various sources.

The Chairman: All right, back to process again, in terms of how an auditor and a client operate. I ask Mr. Davidson, since the Auditor General, who is your auditor, or Parliament's auditor, raised the issue as a concern. You address the issue in your capital plan or budget. Has that been sent to the Auditor General's Office to ask that due to his familiarity with your problem as your auditor, what comments does he have on what you have tried to do?

Mr. Davidson: Mr. Chairman, I understood the emphasis of the Auditor General's people to be on the new investments to be made. Could they be accurately estimated, so that when government approved a new park or a new facility, they would know what the total cost implications were over a period of time? That is, they would know not only the capital cost and the land purchase costs but they would know the operational implications: how much money would be required for operations in the future; how many person-years would be required. That is now what we are required to provide to Cabinet.

On the issue of the state of the existing plant, that is, our discussion about recapitalization and maintenance, the Auditor General's people knew that there was an A-base review going on in Parks Canada in which that was the major consideration. Treasury Board was represented on that review and it was very concerned about knowing the full cost of the present system in order for it to be operated and maintained, visitor services to be maintained, and those assets to be maintained. How much would it cost?

[Traduction]

Le président: Le paragraphe 10.8 du rapport dit ce qui suit:

Parcs Canada a déterminé un rythme de croissance à partir des plans qui ont été approuvés pour un réseau de parcs, mais il n'a pas fourni de renseignements suffisants sur les conséquences que cela aurait sur le total des coûts à l'avenir.

C'est cette question que vous venez de traiter.

M. Dye: C'est exact.

Le président: Ensuite il est question des frais d'acquisition et de mise en valeur de nouveaux parcs ainsi que des frais d'exploitation et d'entretien. Il est donc question en même temps de la situation actuelle et à venir.

M. D. Young: Nous nous sommes intéressés aux travaux en cours dans les nouveaux parcs plutôt qu'aux parcs existants, ces derniers ayant fait l'objet de l'étude interne de Parcs Canada. Nous nous sommes donc bornés à examiner les travaux en cours dans les nouveaux parcs et à leurs frais d'exploitation futurs. De plus il y a la question des parcs qu'on doit ouvrir incessamment et qui entraîneront toute une série de dépenses.

Le président: Revenons si vous le voulez bien aux suites données aux critiques formulées par le Vérificateur général. Lorsque vous avez établi votre budget d'immobilisation, l'avez-vous soumis au Vérificateur général pour lui demander ce qu'il en pense?

M. Davidson: Il est tout à fait normal que le Vérificateur général s'intéresse aux prévisions de dépenses afférentes aux nouveaux parcs; en effet, des prévisions exactes dans ce domaine devraient permettre au gouvernement de se faire une idée plus claire du montant global des dépenses qu'exigerait l'ouverture d'un nouveau parc. Ces dépenses comportent en effet non seulement les frais d'immobilisation et l'argent nécessaire pour l'acquisition des terres, mais également les frais d'exploitation y compris le nombre d'années-personnes. Nous devons désormais soumettre toutes ces prévisions au Cabinet.

Pour ce qui est des frais d'entretien des parcs existants, cette question a fait l'objet d'une enquête approfondie de la part de la direction de Parcs Canada avec la collaboration d'ailleurs du Conseil du Trésor, étude qui devrait nous permettre de nous faire une idée exacte des frais d'exploitation et d'entretien du réseau de parcs.

[Text]

That is where a good deal of detailed information was required which we have been gathering over a period of three or four years, but which only became available this year.

The Chairman: But you have not sent what you have done or sent Treasury Board to the Auditor General to say: Does this address your concerns?

Mr. Davidson: No, because Treasury Board was the major party concerned with that.

The Chairman: The Auditor General had a run at it, and if you are going to use the best heads available, you might just . . .

Mr. Davidson: No problem in doing that.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): One final question on this. It alarms me somewhat that there are many similarities between this situation and the situation that must have existed in Canadair about 10 years ago. They were getting approval from Treasury Board and Cabinet to go ahead with a capital project in which they had some pretty good cost guesses. Mr. Dye, you have spoken out about Canadair and their problems, and you have said here they still do not have known cost targets. The whole basis of the approvals that Mr. Davidson says he gets are based on guesses of what the costs will be. Now, either that could lead to huge cost overruns or, if the lid is kept on costs, they are going to have a lot of land that is totally undeveloped and totally useless for the purpose for which it was bought. What are the dangers of this?

• 1655

Mr. Davidson: I think that is a valid point, and I think those dangers have to be assessed at the time that approval is given. If one is going to attempt to assemble lands on the basis of willing sellers, it is sometimes difficult to project whether it is going to be 10 years or 20 years that is required to assemble those lands. And it will make a difference in the costs. But we are pressed to make the best estimates we can.

Because of experience in knowing generally the kinds of visitor services and resource protection that are given in existing parks, we can make a pretty good guess as to what the operational costs will be into the future and the number of person-years that will be required. But at times the question of land acquisition costs is a bit less firm. It does not have wide differences. One can estimate it relatively, within some reasonable ballpark figure.

The Chairman: Mr. Lee Clark.

Mr. Clark (Brandon—Souris): Mr. Chairman, somewhat of a supplementary to that, by way of clarification. I have a concern about whether the lack of efficient information in the past about future projected costs with respect to acquisition of new parks has meant perhaps that you have not been able to fulfil your commitments in existing parks. I am speaking specifically, for example, of Riding Mountain, which I know best. There was, I believe, a 10-year development program announced early in the 1970s, and a new marina was a part of that project, as I remember it. That has not come to be, and I am not sure why. But I wonder if part of the difficulty is that

[Translation]

Ces nombreux éléments d'information ont été recueillis au cours d'une période de trois ou quatre ans, mais ce n'est que cette année qu'ils sont disponibles.

Le président: Vous n'avez pas demandé au Vérificateur général s'il estimait que c'était satisfaisant?

M. Davidson: Non, car c'est le Conseil du Trésor qui s'en est occupé en grande partie.

Le président: Mais personne n'est mieux placé que le Vérificateur général pour vous donner un avis valable.

M. Davidson: Je n'en disconviens pas.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Je voudrais poser une dernière question à ce sujet. Les analogies entre la situation actuelle de Parcs Canada et celle qui devait exister à Canadair il y a 10 ans environ est plutôt alarmante. Le Conseil du Trésor et le Cabinet avaient approuvé toute une série d'immobilisations à Canadair pour lesquelles les prévisions de dépenses n'étaient qu'approximatives. Or d'après M. Dye, Canadair ne s'est toujours pas fixé d'objectifs de dépenses. Les approbations dont parle M. Davidson sont fondées sur des estimations approximatives de ce que seront les coûts. Cela peut donc soit mener à des dépassements énormes, soit si on limite les coûts, à beaucoup de terres qui ne seront pas du tout aménagées et qui ne serviront pas du tout aux fins pour lesquelles elles ont été achetées. Quels sont les risques?

M. Davidson: C'est en effet une bonne question et j'estime qu'il faut en effet évaluer ces risques lorsque l'on approuve un tel projet. Si l'on veut essayer d'assembler des terres lorsque les vendeurs sont disposés à vendre, il est quelquefois difficile de prévoir ce que sera la situation dans les 10 ou 20 ans nécessaires à ce remembrement. Et cela changera les coûts. Il nous faut toutefois les évaluer au mieux.

Étant donné que l'on sait à peu près le genre de services aux visiteurs et de protection des ressources offerts dans les parcs existants, nous pouvons évaluer assez bien ce que seront les coûts de fonctionnement et le nombre d'années-personnes qui sera nécessaire. Il arrive toutefois que les coûts d'acquisition de terres soient moins fermes. Les différences ne sont pas toutefois très grandes. On peut les estimer relativement en arrondissant de façon satisfaisante.

Le président: Monsieur Lee Clark.

M. Clark (Brandon—Souris): Monsieur le président, une complémentaire car j'aimerais avoir une précision. Je me demande si l'absence de données utiles sur les coûts prévus quant à l'acquisition de nouveaux parcs a fait que vous n'avez pu remplir vos engagements dans les parcs existants. Je parle en particulier de *Riding Mountain* que je connais bien. Je crois qu'il y avait un programme d'aménagement de 10 ans annoncé au début des années 1970 et, si je me souviens bien, on devait notamment aménager un nouveau port de plaisance. Cela n'a pas été fait et je ne sais pas pourquoi. Je me demande si une partie de la difficulté n'est pas l'absence de renseignements

[Texte]

lack of accurate information about your other activities has meant, therefore, that you have had to curtail plans to develop existing parks. Is that a possibility?

Mr. Davidson: Yes. As I said a few minutes ago, there were these 10 new national parks that were brought on stream in the early part of the 1970s or late 1960s, and they brought with them very substantial obligations to spend money. Since the capital budget was more or less kept capped over the following period, an amount had to be spent on the new parks that was probably out of proportion to what should have been spent, given the requirements to maintain the present system and to develop it. But it was a decision made at the time to take the opportunity to get those new parks. And there was not enough money to both meet the demands of the new parks and maintain the full development and level of services in the older parks. And some compromises were made. But, as the decade went on, we recognized that more and more and said that the first requirement is to operate the present system on a satisfactory basis. That is where the idea of a new long-term capital plan came about, the one that we now have submitted.

Mr. Clark (Brandon—Souris): Do I understand that your estimates about your ability to deliver these improvements in the future will probably be more accurate than they have been in the past. Is that a fair assumption?

Mr. Davidson: Yes. I think as far as maintaining the existing plant, on that part of it, our estimates will be very good. On the development of parks that are in the system, they should be first rate, because we have a park management plan for almost every park now, and will shortly have them for them all, which sets out the kind of development that will occur in those parks.

We have a long-term plan which would address the issue of the completion of the system over the decades ahead. And each unit of that long-term plan will go to Cabinet and get approved on the best estimates we can make as to the total cost. So we should have quite a good handle on costs into the future.

• 1700

Mr. Clark (Brandon—Souris): With respect to paragraph 10.9, if it is possible to look at the question of visitor statistics...

The Chairman: Gentlemen, it is just about five o'clock. I wonder if it would not make more sense to try and come back at this tomorrow afternoon and start fresh on the visitor statistics.

Mr. Clark (Brandon—Souris): Okay. If I could just ask one question because I cannot be here tomorrow afternoon?

The Chairman: All right.

Mr. Clark (Brandon—Souris): It is something which interests me. The criticisms of the Auditor General are interesting to me, because I have often wondered about the

[Traduction]

exacts sur vos autres activités car cela peut vous avoir obligés à réduire des projets d'aménagement dans les parcs existants. Est-ce possible?

M. Davidson: Oui. Comme je le disais il y a quelques instants, nous avons entrepris l'aménagement de 10 nouveaux parcs nationaux au début des années 70 ou à la fin des années 60. Cela nous a créé d'importantes obligations financières. Étant donné que le budget d'investissement fut plus ou moins bloqué au cours de la période suivante, il a fallu dépenser un certain montant sur les nouveaux parcs, lequel était probablement un peu disproportionné étant donné nos besoins pour entretenir et aménager le réseau actuel. Il avait toutefois été décidé alors de saisir l'occasion d'obtenir ces nouveaux parcs. Or il n'y avait pas suffisamment d'argent pour satisfaire les besoins des nouveaux parcs et poursuivre l'aménagement complet et le niveau de services des autres parcs. Nous avons dû faire un certain nombre de compromis. Nous avons toutefois bien pris conscience de cette situation et déclaré qu'il nous fallait tout d'abord nous occuper de façon satisfaisante du réseau actuel. C'est de là qu'est sortie l'idée d'un nouveau plan d'investissement à long terme, ce plan que nous avons soumis au Conseil du Trésor.

M. Clark (Brandon—Souris): Dois-je comprendre que vos prévisions quant à votre capacité à apporter ces améliorations seront probablement plus exactes qu'elles ne l'ont été jusqu'ici. Est-ce la conclusion que l'on peut tirer?

M. Davidson: Oui. Je crois que pour ce qui est de l'entretien du réseau actuel, nos prévisions seront très justes. Pour ce qui est de l'aménagement des parcs qui font partie du réseau, les prévisions devraient être excellentes car nous avons un plan de gestion de parcs pour presque tous les parcs maintenant et nous en aurons bientôt un pour tous. Ce plan de gestion expose le genre d'aménagement prévu dans ces parcs.

Nous avons un plan à long terme qui porte sur l'achèvement du réseau dans les décennies à venir. Chaque unité de ce plan à long terme sera soumise pour approbation au Cabinet avec la meilleure estimation que nous pourrions donner du coût total. Nous devrions donc à l'avenir pouvoir assez bien contrôler ces coûts.

M. Clark (Brandon—Souris): Pour ce qui est du paragraphe 10.9, si l'on peut envisager la question des statistiques de visiteurs...

Le président: Messieurs, il est à peu près 17 heures. Peut-être serait-il mieux d'essayer de revenir à cela demain après-midi et de commencer par cette question de statistiques de visiteurs.

M. Clark (Brandon—Souris): D'accord. J'aimerais toutefois poser une question étant donné que je ne pourrai être ici demain après-midi.

Le président: D'accord.

M. Clark (Brandon—Souris): C'est quelque chose qui m'intéresse. Les critiques du Vérificateur général m'intéressent parce que je me suis souvent demandé si les statistiques

[Text]

accuracy of the statistics which are used. Again, I am speaking of Riding Mountain, which I know best. In my opinion, they have been inflated enormously in the past because of a steady flow of people in and out on a long week-end, for example. When I read in the newspaper that 50,000 people, or whatever it is, have visited Riding Mountain, I suspect it is perhaps even one-third of that. Are you satisfied that your statistics are accurate?

Mr. Davidson: Given the definition of a visitor we have been using . . . they are an indicator of the numbers of those visitors, not even a very accurate indicator of that. But that is what we have treated them as, as an index. We have made improvements on them continually, but we have not made drastic changes in them because they lose some of their value as an index if we do. But they are accurate to the extent that if we say there is a certain visitation one year, and there is another visitation another year, it indicates a trend of whether it is up or down. But in all sights, it is not an accurate reflection of visitors.

Mr. Clark (Brandon—Souris): Do you differentiate in the manner in which you interpret the statistics for Riding Mountain and another part where you do not have people going back and forth to use commercial centres? Do you take a certain percentage of Riding Mountain and say that half of them are going out to acquire beer at the local outlet?

Mr. Davidson: There has been an attempt at every park to handle the figures in such a way that they are as meaningful as possible, given our definition of visitors. There is not absolute consistency between one park and another as to how they are counted, that is true.

Mr. Clark (Brandon—Souris): But you cannot speak specifically to Riding Mountain?

Mr. Davidson: No, I cannot speak specifically to Riding Mountain, for example, as opposed to Point Pelee. In some places it is much easier to say that a visitor came in order to undertake a park experience, and that was the sole reason. In other places, it is not as easy to do that. But we do not use the figures, and never have, as an accurate figure on visitors. We use them as an index of trends in visitation.

Mr. Clark (Brandon—Souris): Would you use those figures to justify the expenditure of funds in one park as compared to another?

Mr. Davidson: No.

Mr. Clark (Brandon—Souris): Thank you.

The Chairman: Unless anybody wants to pursue the first issue, I think perhaps what we should do is adjourn until 3.30 p.m. tomorrow afternoon. Is it agreed?

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: The meeting is adjourned. Thank you.

[Translation]

utilisées étaient exactes. Je parle encore de Riding Mountain que je connais bien. À mon avis, ces statistiques ont été énormément gonflées du fait du flux constant de visiteurs entrant et sortant, par exemple, les longues fins de semaine. Quand je lis dans le journal que 50,000 personnes, quel que soit le chiffre, sont allées à Riding Mountain, je pense que ce n'est probablement qu'un tiers seulement de ce chiffre. Êtes-vous convaincus que vos statistiques sont exactes?

M. Davidson: Étant donné la définition de visiteur que nous avons utilisée . . . ces statistiques indiquent le nombre de visiteurs, et ce n'est pas évidemment un indicateur très exact. C'est toutefois ainsi que nous les avons utilisées, comme un indice. Nous améliorerons continuellement ces statistiques, mais nous ne les avons pas radicalement changées parce que sinon elles nous sont moins utiles comme indice. Elles sont exactes dans la mesure où nous pouvons dire que s'il y a un certain taux de visites une année, et qu'il est différent l'année suivante, cela indique une tendance à la hausse ou à la baisse. Mais, dans tous les cas, ce n'est pas le nombre exact de visiteurs.

M. Clark (Brandon—Souris): Faites-vous la distinction dans la façon dont vous interprétez les statistiques de Riding Mountain et d'autres parcs où les gens ne font pas d'aller et retour dans les centres commerciaux? Considérez-vous un pourcentage de Riding Mountain en disant que la moitié va acheter de la bière au magasin du coin?

M. Davidson: On a essayé dans tous les parcs de traiter ces chiffres de la façon la plus utile possible, étant donné notre définition de visiteur. Ce n'est pas la même chose d'un parc à l'autre, c'est certain.

M. Clark (Brandon—Souris): Mais vous ne pouvez pas me répondre précisément pour Riding Mountain?

M. Davidson: Non, je ne peux pas vous dire ce qu'il en est, par exemple, par rapport à Pointe Pelée. À certains endroits, il est beaucoup plus facile de dire qu'un visiteur est venu uniquement pour faire quelque chose dans le parc. À d'autres endroits, ce n'est pas aussi facile que cela. Mais nous ne considérons pas du tout que ces chiffres soient exacts. Nous les utilisons comme un indice des tendances.

M. Clark (Brandon—Souris): Utiliseriez-vous ces chiffres pour justifier les fonds dépensés dans un parc par rapport à un autre?

M. Davidson: Non.

M. Clark (Brandon—Souris): Merci.

Le président: À moins que quelqu'un d'autre veuille poursuivre cette première question, je crois que le mieux serait que nous ajournions jusqu'à 15h30 demain. Est-ce d'accord?

Des voix: D'accord.

Le président: La séance est levée. Merci.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES—TÉMOINS

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;
Mr. D.M. Young, Principal, Audit Operations Branch.

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;
M. D.M. Young, directeur principal, Direction des opérations de vérification.

From Parks Canada:

Mr. A.T. Davidson, Assistant Deputy Minister.

De Parcs Canada:

M. A.T. Davidson, sous-ministre adjoint.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 7

Wednesday, March 21, 1984

Chairman: Doug Lewis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 7

Le mercredi 21 mars 1984

Président: Doug Lewis

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the fiscal
year ended March 31, 1983—Chapter 10—
Comprehensive Audit—Parks Canada

CONCERNANT:

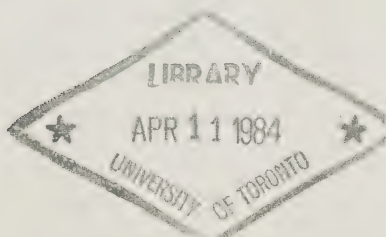
Rapport du Vérificateur général du Canada pour
l'année financière terminée le 31 mars 1983—Chapitre
10—vérification intégrée—Parcs Canada

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the
Thirty-second Parliament, 1983-84

Deuxième session de la
trente-deuxième législature, 1983-1984

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Doug Lewis

Vice-Chairman: Norman Kelly

MEMBERS/MEMBRES

Lee Clark
Maurice Dupras
Alain Garant
Stan J. Hovdebo
Peter Lang
Al MacBain
Doug Neil
Aideen Nicholson—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: Doug Lewis

Vice-président: Norman Kelly

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Bill Clarke
Louis R. Desmarais
Ralph Ferguson
Jim Fulton
Gordon Gilchrist
Gaston Gourde
André Maltais
John M. Reid
Bill Wright
Antonio Yanakis

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

On Wednesday, March 21, 1984:

Jim Fulton replaced Doug Anguish.

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

Le mercredi 21 mars 1984:

Jim Fulton remplace Doug Anguish.

MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, MARCH 21, 1984
(12)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 3:53 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Doug Lewis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Kelly, Lewis, MacBain and Miss Nicholson.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams, Mr. T.A. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. D.M. Young, Principal, Audit Operations Branch. *From the Department of the Environment, Parks Canada Branch:* Mr. A.T. Davidson, Assistant Deputy Minister. *From the Treasury Board of Canada:* Mr. D.J. McEachran, Senior Assistant Secretary, Program Branch.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' permanent and provisional Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1983 and, in particular, Chapter 10 relating to the comprehensive audit of the Parks Canada program.

The witnesses answered questions.

*It was agreed,—*That the following document be filed as an Exhibit:

Treasury Board Circular No. 1983-25 entitled, Approval of Capital Projects and Long-Term Capital Plans (*See Exhibit "F"*).

At 5:14 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE MERCREDI 21 MARS 1984
(12)

[Texte]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à 15 h 53, ce jour, sous la présidence de M. Doug Lewis (*président*).

Membres du Comité présents: MM. Kelly, Lewis, MacBain, M^{lle} Nicholson.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams, T.A. Wileman.

**Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général; M. D.M. Young, directeur principal, Direction des opérations de vérification. *Du ministère de l'Environnement, Division Parcs Canada:* M. A.T. Davidson, sous-ministre adjoint. *Du Conseil du Trésor:* M. D.J. McEachran, secrétaire principal adjoint, Direction des programmes.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement permanent et provisoire de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1983, et plus particulièrement le chapitre 10, vérification intégrée du Programme Parcs Canada.

Les témoins répondent aux questions.

*Il est convenu,—*Que le document suivant soit déposé à titre de pièce:

Conseil du Trésor, circulaire N° 1983-25 intitulée: «Approvisionnement des projets d'investissements et des plans d'investissements à long terme». (*Voir pièce «F»*).

A 17 h 14, le Comité lève la séance jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Wednesday, March 21, 1984

• 1552

The Chairman: We have a quorum. I would like to call the meeting to order. This afternoon the committee is resuming consideration of the report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1983 and in particular Chapter 10, the comprehensive audit of the Parks Canada program.

We have again as witnesses Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General of Canada, and his officials; Mr. R. M. Dubois, Deputy Auditor General; Mr. D. M. Young, Principal, Audit Operations Branch. We also have with us from Parks Canada Mr. A. T. Davidson, the Assistant Deputy Minister; Mr. L. J. Brunette, Director of Finance and Administration Branch; Mr. P. A. Thomson, Director, National Parks Branch; Mr. H. Têtu, Director, National Historic Parks and Sites Branch; Mr. G. V. MacNeil, Senior Program Analyst. Also, from the Department of the Environment, Mr. E. Armstrong, Assistant Deputy Minister, Finance, Administration and Personnel; from the Treasury Board of Canada, we have Mr. D. J. McEachran, Senior Assistant Secretary, Program Branch; from the Office of the Comptroller General of Canada, Mr. Reginald Heasman, Liaison Officer, Management Practices Branch.

As far as the agenda today is concerned, I would like to back up to what we were dealing with yesterday—the Auditor General's comments at paragraph 10.8 with respect to program costs . . . wind up a few questions on that and then perhaps move to Miss Nicholson on town sites and then move to visitor statistics.

I asked as chairman that we have a representative of the Treasury Board here today because I would like to pursue the resolution of the difficulties which the Auditor General had in paragraph 10.8.

• 1555

Taking a crack at reviewing yesterday, it is my impression, although I have not read yesterday's *Minutes of Proceedings and Evidence*, that we got to the point where in paragraph 10.8 the Auditor General pointed out deficiencies which you, as Auditor General, felt existed in determining the cost of refurbishing or replacing capital assets in existing parks. That had been the subject of comment in paragraph 10.8 in the Auditor General's Report. There was no response from Parks Canada with respect to new parks.

It seemed to me that we got to a point yesterday where we heard from Parks Canada that a cost plan, or a plan, had been submitted to Treasury Board.

Mr. Davidson, could you bring me up-to-date on exactly what you have submitted to Treasury Board to determine or

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le mercredi 21 mars 1984

Le président: Nous avons le quorum. Je déclare donc la séance ouverte. Cet après-midi le Comité reprend l'étude du Rapport du vérificateur général du Canada pour l'exercice se terminant le 31 mars 1983, et plus particulièrement au chapitre 10, qui traite de la vérification intégrée du programme de Parcs Canada.

Nous avons à nouveau comme témoin M. Kenneth M. Dye, vérificateur général du Canada, et ses collaborateurs: M. R. M. Dubois, sous-vérificateur général, M. D.M. Young, directeur principal, à la Direction des opérations de vérification. Nous avons également parmi nous, de Parcs Canada, M. A.T. Davidson, sous-ministre adjoint; M. L.J. Brunette, directeur des finances et de l'administration; M. P.A. Thomson, directeur des Parcs Nationaux; M. H. Têtu, directeur des Parcs et lieux historiques nationaux; M. G.V. MacNeil, analyste principal du programme. Nous avons également du ministère de l'Environnement, M. E. Armstrong, sous-ministre adjoint—Finances, Administration et Personnel; du Conseil du Trésor est également présent M. D.J. McEachran, secrétaire adjoint principal, à la Direction des programmes; et de la Direction des pratiques de gestion du Bureau du contrôleur général du Canada, nous avons M. Reginald Heasman, agent de liaison.

Pour ce qui est de la séance d'aujourd'hui, j'aimerais revenir à ce dont il était question hier, c'est-à-dire au paragraphe 10.8 du vérificateur général, où il est question des coûts du programme, répondre à quelques questions là-dessus, et ensuite passer la parole à M^{le} Nicholson sur la question des sites urbains et les statistiques des visiteurs.

En qualité de président j'ai demandé qu'un représentant du Conseil du Trésor soit présent aujourd'hui, car j'aimerais que l'on tire au clair certaines difficultés ressortant du paragraphe 10.8 du Rapport du vérificateur général.

Si je repense rapidement à la séance d'hier, j'ai l'impression, bien que je ne me sois pas reporté au compte rendu à proprement parler, que nous en étions à ce point du paragraphe 10.8 où le vérificateur général met en évidence un certain nombre d'insuffisances dans le calcul du coût de remise en état ou de remplacement de certains éléments d'actifs des parcs. Cela se trouve donc au paragraphe 10.8 du rapport du vérificateur général. Nous n'avons pas obtenu de réponse de Parcs Canada en ce qui concerne les nouveaux parcs.

J'ai l'impression que nous en étions arrivés hier au moment où Parcs Canada nous expliquait qu'un devis des dépenses avait été soumis au Conseil du Trésor.

Monsieur Davidson, pourriez-vous préciser et me dire exactement ce que vous avez soumis au Conseil du Trésor pour

[Texte]

pin down your future estimated costs for existing parks, historic sites, etc.?

Mr. A. T. Davidson (Assistant Deputy Minister, Parks Canada): Mr. Chairman, as you say, it has to do with existing plant, existing facilities, roads, buildings and so on, which in our jargon is called the A-base of the program.

If we seek approval for new things, those are so-called "B" projects and they must go to Cabinet for approval.

We have been working on a plan for developing the costs of recapitalization of the existing plant over time into the future, and we have had discussions with Treasury Board officers on that. They have a draft copy of that plan. When we have had certain discussions with them, then we will make a formal submission over our Minister's signature.

The Chairman: I have not had a chance to look at the minutes. How did you refer to it yesterday?

Mr. Davidson: As a long-term capital plan.

The Chairman: A long-term capital plan.

Mr. Davidson: Yes.

The Chairman: Now you use the word "draft". Is it a draft plan?

Mr. Davidson: It is our plan, Mr. Chairman, but normally if it is a major submission to Treasury Board, as this one is, what we do is submit a paper to Treasury Board and have discussions with officers before we submit it over our Minister's signature. That is what we are doing now.

Mr. Kelly: I do not want unnecessarily to interrupt the witness's train of thought, but where in Appendix A in the material we have, might I find a reference to the long-term capital plan mentioned by the witness?

Mr. Kenneth Dye (Auditor General of Canada): I am not sure what Mr. Kelly means. I do not have his brief and I am not sure what is in it.

The Chairman: I think what Mr. Kelly has is a document prepared by staff for us, which lines up your paragraphs, responses, and up-dated responses.

Mr. Dye: We have not seen that document. It is your research staff who did that, I think.

The Chairman: You may not have a copy of this, but I think you have all the information.

Mr. Kelly: What part of Appendix A should I be looking for in order to follow what is being presented right now?

The Chairman: I think we are at paragraph 10.8, which is not on what you have.

Mr. Kelly: That is why I am having trouble finding it.

[Traduction]

réussir à délimiter ce que vous coûteront à l'avenir les parcs déjà aménagés, les sites historiques, etc.?

M. A. T. Davidson (sous-ministre adjoint, Parcs Canada): Monsieur le président, comme vous le disiez, cela concerne les parcs déjà aménagés, les installations existantes, les routes et édifices, etc., que dans notre jargon nous rangeons dans la classe A du programme.

Lorsque nous avons besoin que de nouveaux projets soient approuvés, nous les rangeons dans la catégorie B, et ils doivent être présentés au Cabinet en conséquence.

Nous avons élaboré un plan de calcul des coûts de recapitalisation du patrimoine déjà aménagé, et nous avons eu des discussions avec le Conseil du Trésor là-dessus. Ils ont un avant-projet de ce plan, et lorsque nous en aurons suffisamment discuté avec eux, nous pourrions le présenter à notre ministre pour qu'il y appose sa signature.

Le président: Comme je le disais, je n'ai pas pu me reporter au compte rendu de séances d'hier. Comment en avez-vous parlé hier?

M. Davidson: Nous en avons parlé comme d'un projet d'immobilisations à long terme.

Le président: Un projet d'immobilisations à long terme.

M. Davidson: Oui.

Le président: Maintenant vous nous parlez d'un «avant-projet». S'agit-il d'un plan à l'état d'ébauche?

M. Davidson: C'est bien le plan auquel nous travaillons, monsieur le président, mais normalement cela fait l'objet d'une présentation au Conseil du Trésor, comme c'est le cas ici; nous en discutons avec les fonctionnaires du Conseil du Trésor avant de le soumettre ensuite à notre ministre pour qu'il y appose sa signature. Voilà où nous en sommes maintenant.

M. Kelly: Je ne voudrais pas interrompre le témoin sans raison, mais où se trouve dans l'Annexe A, dans les documents qui nous ont été communiqués, ce projet d'immobilisations à long terme dont vous parlez?

M. Kenneth Dye (Vérificateur général du Canada): Je ne sais pas exactement ce dont parle M. Kelly; je n'ai pas de document et je ne sais pas ce qu'il contient.

Le président: M. Kelly parle sans doute du document qui a été rédigé par les chercheurs pour nous, où l'on reprend les paragraphes de votre rapport et les réponses qui ont été données, mises à jour.

M. Dye: Ce document ne nous a pas été communiqué. C'est votre équipe de chercheurs qui l'a rédigé, je suppose.

Le président: Effectivement vous ne l'avez pas, mais vous disposez de toute l'information qui s'y trouve.

M. Kelly: Quelle partie de l'Annexe A, donc, dois-je consulter pour pouvoir suivre ce dont il est question maintenant?

Le président: Nous sommes au paragraphe 10.8, et il ne se trouve pas sur vos feuilles.

M. Kelly: Voilà pourquoi j'ai du mal à m'y retrouver.

[Text]

The Chairman: My difficulty is this: When the Auditor General was doing his comprehensive audit, the comment was made in paragraph 10.8 that there was no plan. Yesterday you referred to it as a capital plan which is with Treasury Board now: the plan is with the Treasury Board officers now. Is that the final plan? Is it a draft plan? What is it? When did it go to them?

• 1600

Mr. Davidson: Mr. Chairman, I think the first thing to say is that, as I understand, paragraph 10.8 is talking about the cost of acquiring and developing new assets. So the Auditor General is referring to what I would call B projects which are subject to Cabinet approval. They are new things.

Mr. Kelly: That is the point that I am getting at, and that is why I am having some difficulty following you. Could we ask the Auditor General if in fact that is an accurate reading of paragraph 10.8.

Mr. Dye: Mr. Chairman, the construction I would place on paragraph 10.8 is that in the past we have seen Parks Canada establish a pattern of growth resulting in new parks coming into the system. When they made those decisions there was a lack of data with respect to costs and future implications of those acquisitions. Now, we think that was so in the past. We think, at least we have been told, that since the Grasslands style of plant does have more information, that is the route they are going to go in the future. But I would not say that our finding was with all future ones. Our finding was with those in the past and our concerns were with those that presently exist, those plans that are in the hopper now and those that are coming on. All cost implications related to those are known to the policy makers.

Mr. D. M. Young (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): Mr. Chairman, if I might just clarify a little bit further. Paragraph 10.8 is in the synopsis, and it is a highly summarized version of the issues that we are raising. It is elaborated on in paragraphs 10.16 through to 10.21. That might help clarify things.

The Chairman: All right. Paragraph 10.17, for example, says:

We concluded that Parks Canada initiatives have established a pattern of growth for the park system without providing sufficient information on the total cost implications for the over-all acquisition development and operation of parks over a stated period of years.

Is that the sentence you would zero in on and say it is the one we would make about parks already acquired.

[Translation]

Le président: Le problème est celui-ci: Lorsque le vérificateur général a procédé à son travail de vérification intégrée, il n'était pas question de projet d'immobilisations au paragraphe 10.8. Hier vous avez parlé de ce projet, qui se trouve maintenant au Conseil du Trésor: c'est-à-dire que les fonctionnaires l'ont en leur possession. S'agit-il d'une version finale? S'agit-il d'une ébauche? De quoi s'agit-il exactement? Et quand vous leur avez-vous communiqué le document?

M. Davidson: Monsieur le président, il faut d'abord dire, comme je le comprends, que le paragraphe 10.8 parle du coût d'acquisition et d'aménagement des nouveaux actifs. Le vérificateur général nous parle donc dans ce cas de ce que nous désignons sous le terme de projets B et que nous devons soumettre au Cabinet pour approbation. Il s'agit donc d'éléments nouveaux.

M. Kelly: Voilà exactement où je veux en venir, et voilà pourquoi j'ai du mal à vous suivre. Pourrions-nous demander au vérificateur général si c'est bien ainsi qu'il comprend la portée du paragraphe 10.8.

M. Dye: Monsieur le président, ce paragraphe 10.8, à mon avis, fait allusion au fait que dans le passé Parcs Canada a suivi un certain rythme de croissance correspondant aux nouvelles acquisitions de parcs. À l'époque on n'avait pas toujours les chiffres concernant les coûts, et surtout les dépenses qu'entraîneraient ces nouvelles acquisitions. Voilà ce qui s'est passé jusqu'ici. Mais nous pensons, et c'est du moins ce qu'on nous a dit, que depuis l'aménagement de Grasslands on dispose de plus d'informations, et que c'est maintenant la méthode que l'on va adopter à l'avenir. Mais je ne peux pas dire que nos conclusions concernent toutes les acquisitions à venir. Il s'agissait d'acquisitions faites par le passé, et nous avions un certain nombre de craintes en ce qui concerne les parcs actuels, et également les plans qui sont en cours d'élaboration et ceux qui viendront ensuite se greffer sur la structure déjà existante. Or, les personnes qui prennent des décisions au niveau politique connaissent bien toute la question des coûts concernant ces derniers projets.

M. D.M. Young (directeur principal, Direction des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada): Monsieur le président, je pourrais peut-être un peu éclairer votre lanterne là-dessus. Ce paragraphe 10.8 se trouve dans le sommaire, c'est donc une version extrêmement résumée des questions que nous soulevons ici. Ce paragraphe est ensuite développé aux paragraphes 10.16 à 10.21. Cela pourra vous aider à mieux comprendre les choses.

Le président: Très bien. Le paragraphe 10.17 par exemple, dit:

Nous avons conclu que Parcs Canada avait établi, pour ses activités visant les parcs, un rythme de croissance sans posséder des renseignements suffisants sur l'incidence qu'elles auraient sur les coûts d'acquisition, d'aménagement et d'exploitation au cours d'une période donnée.

Ce passage vous semble-t-il particulièrement significatif, et typique des acquisitions passées.

[*Texte*]

Mr. D. Young: Yes, parks where the property has been acquired and the development is taking place.

Mr. Dye: Paragraph 10.18 gives you examples of past acquisitions.

The Chairman: So there is 10.6 and 10.18.

Mr. Kelly: There is a big distinction between the new acquisitions and the renovation of existing holdings.

Mr. Davidson: Mr. Chairman, when I talked yesterday about the plan submitted to Treasury Board, the long-term capital plan, it was, as I remembered, in response to questions like: All right, those are the new things. What are your plans for your existing plant? The long-term capital plan response to that was that it is a plan for the cost of major maintenance of the existing plant.

The Chairman: In that the six examples referred to in paragraph 10.18 will be found?

Mr. Davidson: Yes. Well, to a good degree because they are part of the existing plant.

The Chairman: To a good degree, or are all of the examples in there covered in the long-term capital plan?

Mr. Davidson: In the discussions now going on with the Treasury Board, they have taken some projects out of our multiple year operational plan, which would normally be part of the existing long-range capital plan. Then they said that those should go to Cabinet because they are not yet built, facilities within existing parks, and so they should have new approvals on them. Once those are taken out—and they have been . . . the long-term capital plan has to do with the existing approved facilities. That is what it is about.

Mr. Kelly: Okay. The only existing facility mentioned in paragraph 3.40 is, what, Dawson City and Steveston?

Mr. Dye: I live there.

• 1605

Mr. Kelly: If I understand this correctly, the Auditor General was passing comment on the weakness of the planning procedures that shape new acquisitions, but did not say anything about the plans that determine the recapitalization of existing assets. Is that correct?

Mr. Dye: Yes, and flowing from that is the now apparent concern regarding recapitalization . . .

Mr. Kelly: Which is 90% of their projected budget.

Mr. Dye: —and that has become a very significant amount because, in our view, when major acquisitions such as Gros Morne Park, on page 340 in 10.18, were acquired, the following implications created a charge upon the existing

[*Traduction*]

M. D. Young: Oui, pour les parcs déjà acquis et maintenant exploités.

M. Dye: Au paragraphe 10.18 il est question d'acquisitions passées.

Le président: Il y a donc les paragraphes 10.6 et 10.18.

M. Kelly: Il y a une différence énorme entre une nouvelle acquisition et une remise en état.

M. Davidson: Monsieur le président, lorsque j'ai parlé hier du plan soumis au Conseil du trésor, ce projet d'immobilisations à long terme, il s'agissait, si je m'en souviens bien, d'une réponse que je donnais à des questions comme celles-ci: très bien, voilà pour les nouvelles acquisitions, quels sont maintenant vos projets en ce qui concerne le domaine que vous gérez? Je parlais donc d'un projet d'immobilisations à long terme, et il s'agissait là d'un plan de dépenses concernant l'entretien du domaine actuel.

Le président: Les six exemples dont il est question au paragraphe 10.18 font donc partie de cela?

M. Davidson: Oui. Dans une large mesure, étant donné qu'ils font partie du domaine actuel que nous gérons.

Le président: Dans une large mesure, dites-vous. Est-ce que tous les exemples cités font partie du projet d'immobilisations à long terme?

M. Davidson: Au cours des discussions avec le Conseil du trésor certains projets ont été supprimés de notre plan opérationnel annuel, qui normalement auraient fait partie du projet d'immobilisations à long terme. On nous a dit que ces projets devraient être approuvés par le Cabinet étant donné qu'il s'agissait de nouvelles constructions à l'intérieur de parcs déjà existants, mais devant être à nouveau assujettis à la procédure d'approbation. Une fois que l'on a supprimé ces projets—ce qui a été fait—le projet d'immobilisations à long terme concerne des installations existantes et déjà approuvées. Voilà ce dont il s'agit.

M. Kelly: Très bien. La seule installation déjà en place mentionnée au paragraphe 3.40 concerne je crois, Dawson City et Steveston?

M. Dye: C'est là que j'habite.

M. Kelly: Si je vous comprends bien, le vérificateur général parlait des faiblesses de la planification des nouvelles acquisitions, mais pas du tout des plans de recapitalisation des éléments d'actif déjà existants. Est-ce bien cela?

M. Dye: Oui, et de là vient qu'on se préoccupe aujourd'hui de la question de la recapitalisation . . .

M. Kelly: Qui finit par représenter 90 p. 100 du budget prévisionnel.

M. Dye: . . . et cela a donc fini par faire beaucoup, de notre point de vue, notamment à la suite d'acquisitions telles que le parc Gros Morne, dont il est question au paragraphe 10.18; ces nouvelles acquisitions ont donc entraîné de nouveaux frais dans

[Text]

operations and their A-base which become very significant, and in my view, at least the elements of those costs should have been identified when the original plan was undertaken. We did not go back and review their A-base because they were already going through an A-base review, but the concern we have is if you make a decision in the B, it eventually has a big implication for an A-base item.

The Chairman: Mr. Young.

Mr. D. Young: If I might elaborate on what Mr. Dye says. Our main concern was that Parks Canada undertake several projects relative to existing and new parks, and those for the most part have to go through the normal approval process. Our problem was that we could not put those in any context in terms of the total development plan for a park. They were just more or less random projects that were identified and went through the process, through the operational plan and whatnot, but there was nothing in respect of most parks that would indicate what the total project comprises, or is intended to comprise, a form of development plan or management plan, and where that particular project would fit in it. There was no context in which to put the project that Parliament or the Treasury Board were being asked to approve. Our concern was the longer term implications of the particular program.

The Chairman: You say, Mr. Davidson, that this is now done.

Mr. Davidson: Yes. All new parks, all new sites, all major development plans must be . . .

The Chairman: All old parks?

Mr. Davidson: Old parks are what we call A-base, and that is operated under controls established by the Treasury Board, but for new sites, new parks, new major developments, any major new moneys, we must go to Cabinet and spell out, in as great detail as we can, the total cost implications over future time.

The Chairman: I understand that for new parks. For expenses to refurbish old parks, is that plan in existence now?

Mr. Davidson: Yes.

The Chairman: That has gone to Treasury Board.

Mr. Davidson: That is the plan under discussion with Treasury Board now.

The Chairman: Mr. McEachran, can you tell us what Treasury Board has got? I am not interested in any moneys. I would like to know what you have got from Parks Canada.

Mr. D. J. McEachran (Senior Assistant Secretary, Program Branch, Treasury Board of Canada): Mr. Chairman, I think there seems to be some confusion in terms of what categorizes a new park, and what categorizes an ongoing stock. Let me deal first with the latter—which is the Treasury Board's business—the cost of maintaining the existing stock,

[Translation]

la catégorie A, qui prend beaucoup d'ampleur, alors que ces éléments de dépenses auraient déjà dû être inscrits au départ dans le devis du plan. Nous n'avons pas décidé de procéder à une révision de cette catégorie A, étant donné qu'elle avait déjà lieu, mais nous sommes préoccupés par le fait que toute décision concernant la catégorie B, finit par avoir des répercussions énormes sur le budget A.

Le président: Monsieur Young.

M. D. Young: Si vous le permettez, je vais un peu développer ce qu'a dit M. Dye. Il est question pour nous de divers projets de Parcs Canada concernant d'anciens parcs ou de nouveaux parcs, projets qui pour la plupart doivent suivre une procédure normale d'approbation. Notre problème, c'est que nous n'arrivons pas à resituer cela à l'intérieur du projet individuel d'aménagement de tel ou tel parc. Il s'agissait en l'occurrence de divers projets qui avaient été choisis pour être soumis à la procédure d'approbation, au titre du plan opérationnel ou autre, mais dans la plupart des cas rien n'était prévu permettant de savoir ce que l'ensemble du projet supposait comme aménagement ou gestion, et où tel projet particulier se situait. On n'arrivait pas à replacer dans son contexte un projet que le Parlement ou le Conseil du trésor avait été amené à approuver. Nos inquiétudes concernaient notamment les conséquences à long terme de tel ou tel programme particulier.

Le président: Vous dites, monsieur Davidson, que l'on a rectifié le tir.

M. Davidson: Oui. Tous les nouveaux parcs, tous les nouveaux sites, tous les plans d'aménagement importants doivent être . . .

Le président: Qu'en est-il des parcs existant depuis longtemps?

M. Davidson: Ils font partie de ce que nous appelons la catégorie A, dont l'exploitation est soumise au contrôle du Conseil du trésor, mais pour les nouveaux sites et nouveaux parcs, les nouveaux projets et les nouveaux crédits importants, nous devons exposer en détail au Cabinet ce que cela signifiera à long terme en matière de dépenses.

Le président: Je comprends très bien cela en ce qui concerne les nouveaux parcs. Qu'en est-il des dépenses de remise en état des parcs plus anciens? A-t-on déjà un plan pour cela?

M. Davidson: Oui.

Le président: Il est au Conseil du trésor.

M. Davidson: C'est effectivement le plan dont nous discutons en ce moment avec le Conseil du trésor.

Le président: Monsieur McEachran, pourriez-vous nous dire ce qui se trouve en ce moment au Conseil du trésor? Je ne m'intéresse pas ici aux finances, je voudrais simplement savoir ce que Parcs Canada vous a communiqué.

M. D. J. McEachran (secrétaire principal, Direction des programmes, Conseil du trésor du Canada): Monsieur le président, j'ai l'impression qu'il règne une certaine confusion entre les dépenses concernant les nouveaux parcs et celles qui concernent le domaine déjà en place. C'est de ce dernier que je vais parler—puisque'il concerne le Conseil du trésor—et il

[Texte]

and we received from Parks Canada, I think in February, a draft of what we call a long-term capital plan covering the management of the existing stock of Parks Canada: equipment, parks, buildings, roads, bridges, etc.

The reason I call it a draft plan, Mr. Chairman, is because at this point it is a document under discussion by officials only. When officials feel it is ready to present to Ministers, it would then be the Minister of Environment's responsibility to sign a submission to the Treasury Board, and the Treasury Board would then consider it. That has not yet happened, and therefore we can only refer to it as a draft plan that we are negotiating with the department. I should point out that this submission, which is a multi-year, long-term planning document, was developed in part in response to a circular issued by the Treasury Board on May 1, 1983, on the subject of the approval of capital projects and the development of long-term capital plans. If your committee would like, I could leave one with you for review by interested members.

[Traduction]

s'agit du coût d'entretien des parcs déjà existants, pour lesquels nous avons reçu de Parcs Canada, au mois de février je crois, une ébauche de ce que nous appelons un projet d'immobilisations à long terme, couvrant la gestion des parcs déjà existants: c'est-à-dire l'équipement, les parcs, les édifices, les routes, les ponts, etc.

Si je parle d'une ébauche, monsieur le président, c'est parce que ce document fait encore l'objet de discussions entre les hauts fonctionnaires. Dès que ceux-ci auront le sentiment qu'il est prêt à être présenté aux ministres, le ministre de l'Environnement devra y apposer sa signature pour qu'il soit soumis au Conseil du trésor pour examen. Cela n'a pas encore été fait, et nous ne pouvons en parler que comme d'un avant-projet, dont nous négocions les termes avec le ministère. Je dois faire remarquer que ce document qui planifie sur plusieurs années, à long terme, a été rédigé pour répondre à une circulaire du Conseil du Trésor du 1^{er} mai 1983, et portant sur l'approbation des projets d'immobilisation et la constitution de plans d'immobilisation à long terme. Si le Comité le désire, je pourrai vous en donner un exemplaire, que les membres intéressés pourraient consulter.

• 1610

I should state also that Parks Canada had a previous capital plan. It was a five-year capital plan covering the period 1974 to 1979. It expired in 1979 and was extended by the Treasury Board in short terms for the subsequent two years while Parks Canada collected the inventory base information enabling them to put together the plan to which Mr. Davidson just referred, and which we just received and are reviewing.

Perhaps, without going into details, I could just mention to the committee that, in responding to the Treasury Board's request for such long-term capital plans, our plan is based on a complete review of the existing inventory, its age, its condition, the type of asset involved and an anticipation of the normal useful life of such assets. For example, roads generally last longer than automobiles, and buildings last longer than roads. So it examines each type of asset on the basis of its expected useful life and therefore derives from that a normal rate of capital replacement. That is the orientation of the long term capital plan. But it does address the existing stock of assets management by Parks Canada.

As Mr. Davidson has mentioned, if there is a proposal to establish a totally new park, or to make a major expansion or enrichment to an existing park, it is not encompassed in this long-term capital plan because such a proposal would not yet be approved. But subsequent to approval through the Cabinet committee process and from the Treasury Board following the Cabinet approval process, it would be added to the long term capital plan. So this document, once approved, would comprise the resource requirements for everything in stock of assets. The approach taken by the secretariat and the Treasury Board

Je dois dire également que Parcs Canada disposait déjà d'un plan d'immobilisations. Il s'agissait d'un plan quinquennal couvrant la période de 1974 à 1979. Ce plan venait à expiration en 1979, et a été reconduit par le Conseil du Trésor pour deux années supplémentaires, tandis que Parcs Canada rassemblait les renseignements de base nécessaires à la constitution du plan dont M. Davidson vient de parler et que nous venons nous-même de recevoir pour examen.

Sans entrer dans les détails je pourrais peut-être dire au Comité qu'en répondant à la demande du Conseil du Trésor concernant l'élaboration de projets d'immobilisations à long terme, nous avons présenté un plan conçu à partir d'une évaluation complète de notre stock actuel, de son âge, de son état, du type d'éléments d'actifs concernés, avec des prévisions concernant la durée utile de vie normale de ces éléments d'actifs. C'est ainsi que les routes durent en général plus longtemps que les véhicules automobiles, et que les édifices eux-mêmes ont une durée de vie utile plus longue que celle des routes. C'est donc un plan qui prend en compte chaque élément d'actif par rapport à sa durée prévisionnelle de vie utile, ce qui nous permet ensuite de prévoir un rythme moyen de remplacement de notre capital. Voilà comment est conçu notre projet d'immobilisation à long terme. Il tient compte du stock actuel des éléments d'actifs de Parcs Canada.

Comme l'a dit M. Davidson, si l'on se propose de créer un parc entièrement nouveau, ou d'agrandir de façon importante un parc déjà aménagé, ce n'est pas inscrit dans ce projet d'immobilisations à long terme, étant donné qu'une telle proposition n'aurait pas encore été approuvée. Après l'approbation du comité du Cabinet et du Conseil du Trésor, ce projet y serait alors ajouté. Ce document, donc, une fois approuvé, donnera un tableau général de tous nos besoins en fonction de nos éléments d'actifs. Le Secrétariat et le Conseil du Trésor ont décidé avec le ministère qu'il faudra mettre à jour ce

[Text]

in co-operation with the department is to update it annually to ensure that it includes all recent decisions made by government with regard to expansions of the parks' facilities.

The Chairman: That is a very useful explanation.

Mr. Kelly: At first glance, the division into two sections like that strikes me as a mechanism for getting more money than they normally would get if the two were melded together into one plan.

Mr. McEachran: May I respond, Mr. Chairman.

The Chairman: Sure.

Mr. McEachran: It is a plan for all approved programs and projects. As I say, a new initiative, once approved, is added into it. So it is updated on a rolling basis and becomes the plan. Of course in the current policy and expenditure management system there are other plans as well as capital plans. There are, for example, strategic plans, and in a strategic plan, a department addresses broad new thrusts for the future. It is in such a document that the Minister responsible might wish to propose to government a major expansion to existing facilities or indeed the addition of new facilities, the creation of new national historic sites or the establishment of new national parks.

So, it is not quite possible to include proposals into a plan that covers approved projects.

Mr. Kelly: I may be totally misunderstanding what you and others have said, but it would appear to me that you have two categories of expenditures, the maintenance of existing facilities and the acquisition of new parks or the creation of new facilities inside old parks. By doing that, you automatically assume expenditures for each of the categories. I am just saying that if you did not have this sort of distinction, if you put the money in one pot, then you would not automatically assume that you would have a budget or plans for new acquisitions or major expansions inside old sites. Therefore the department probably comes and walks away with more money than it normally would have had, had it to put both expenditures into one system.

• 1615

Mr. McEachran: Mr. Chairman, could I respond to Mr. Kelly, if I may?

The Chairman: Please.

Mr. McEachran: I think I understand what you mean.

Mr. Kelly: In other words you are conceding the principle that there will be new acquisitions; that there will be expansion and things of that sort.

Mr. McEachran: Only if approved by Cabinet and funded. And that is where the other pot is, Mr. Kelly. The other pot you are referring to is the policy reserve. Under the present system, the Policy Expenditure Management System, Treasury Board would not fund directly a proposal to acquire a new site

[Translation]

projet, chaque année, en fonction des dernières décisions du gouvernement concernant l'agrandissement des parcs et de leurs installations.

Le président: Voilà une explication très utile.

M. Kelly: À première vue, l'existence de deux grands postes de dépense me paraît un artifice permettant d'obtenir plus de crédits que s'il n'y avait qu'un seul poste.

M. McEachran: Puis-je répondre, monsieur le président.

Le président: Certainement.

M. McEachran: Il s'agit d'un plan concernant tous les programmes et projets approuvés. Comme je l'ai dit, tout nouveau projet, une fois qu'il a été approuvé, y est inscrit. Le plan est donc le résultat d'un travail permanent de mise à jour. Bien sûr, dans le système actuel de gestion des politiques et des dépenses, il y a d'autres plans parallèles à ce projet d'immobilisations. Il y a par exemple des plans stratégiques, et dans un plan stratégique le ministère met en perspective les grandes tendances de sa politique à venir. C'est dans un tel document que le ministre responsable fera au gouvernement des propositions d'agrandissement des installations existantes, ou même de création de nouvelles installations, de nouveaux sites historiques nationaux ou de nouveaux parcs.

Il n'est pas véritablement possible d'inscrire ces propositions dans un plan qui prend en compte les projets déjà approuvés.

M. Kelly: Peut-être ai-je mal compris ce que vous-même et d'autres témoins avez dit, mais j'ai l'impression que vous avez deux postes de dépense: d'une part l'entretien de ce qui est déjà en cours d'exploitation, et d'autre part l'acquisition de nouveaux parcs, et aussi la création de nouvelles installations dans des parcs déjà aménagés. Ce faisant, vous arrivez à inscrire des dépenses dans chacune des catégories. Si vous ne faisiez pas cette distinction, si vous n'aviez qu'un budget, vous n'auriez pas de budget spécial ou de plan concernant les nouvelles acquisitions ou les agrandissements importants à l'intérieur des parcs déjà aménagés. Par conséquent, le ministère réussirait vraisemblablement à obtenir plus d'argent qu'il n'en aurait normalement eu, si ces deux enveloppes avaient été réunies en une seule.

M. McEachran: Monsieur le président, pourrais-je répondre à M. Kelly, si vous me le permettez?

Le président: Je vous en prie.

M. McEachran: Je crois comprendre ce que vous voulez dire.

M. Kelly: En d'autres termes, vous admettez que de nouvelles acquisitions auront lieu, qu'on assistera à une expansion.

M. McEachran: Uniquement si ces projets sont approuvés par le conseil des ministres et s'ils sont subventionnés. C'est précisément là où intervient l'autre caisse, monsieur Kelly. L'autre caisse à laquelle vous faites allusion est la caisse réservée au financement de nouvelles politiques. Aux termes

[*Texte*]

to develop a new national park; that would have to be funded from one of the government's policy reserves. Thus we maintain a distinction between the operating reserve, which is the money required to fund everything that has previously been approved to date, and the policy reserve from which new initiatives and proposals are funded.

Mr. Kelly: Do you define new initiatives as, not only new acquisitions, new properties, but improvements to existing properties? Is that correct?

Mr. McEachran: It is correct if they are major enhancements.

Mr. Kelly: What is a major enhancement?

Mr. McEachran: Could I perhaps, Mr. Chairman, use an analogy. If one is in the business of running a hospital and the Treasury Board asks the administrator of the hospital to develop a long-term capital plan, that would address the normal replacement of all the assets comprising the hospital; to be a substantive plan, it should also address any expansions necessary in that hospital in order to maintain the level of service to the population of the community. For example, if the hospital had 100 beds at the beginning of the period and the population of the community went up 10%, one might say that you have to add one bed for every increase of 1,000 population. That would be incorporated in the operational capital plan.

However, if the administrator of the hospital proposed to establish a new cancer wing with a whole new set of radiological equipment, that would not be a normal capital expense and would be enriching the quality of the service offered by that hospital.

To return to the parks example then . . .

Mr. Kelly: If I could just interrupt you there, I can see that Parks Canada would then have a vested interest in inflating visitors statistics because then it would be crucial to the argument you have just outlined—the maintenance of service already established. I think I understand what has been said.

Thank you.

The Chairman: I would just like to get back to this point. It seems to me that when the Auditor General came to Parks Canada and said, here is what we are going to say, unless you created that long-term capital plan draft very quickly, that must have been in the works when they came to you.

Mr. Davidson: Oh yes, it was sir.

The Chairman: Why would that not be put in here as a response?

Mr. Davidson: We were responding to the issue of new initiatives; new parks, new sites, not to the existing stock, as Mr. McEachran designates it.

[*Traduction*]

du système actuel, système de politique et de gestion des dépenses, le Conseil du Trésor refuserait de financer directement tout projet d'acquisition d'un nouveau site dans le but d'y créer un nouveau parc national; le financement de ce projet devrait être tiré d'une des caisses de politique du gouvernement. C'est ainsi qu'il existe une distinction entre la caisse d'exploitation, qui permet de financer tout ce qui a été approuvé jusqu'à présent et la caisse de politique, qui finance toute nouvelle initiative et tout nouveau projet.

M. Kelly: Lorsque vous parlez de nouvelles initiatives, voulez-vous parler uniquement de nouvelles acquisitions, de nouveaux biens ou bien également d'améliorations à des biens existants? Est-ce cela?

M. McEachran: C'est cela s'il s'agit d'améliorations à grande échelle.

M. Kelly: Qu'entendez-vous par là?

M. McEachran: Permettez-moi, monsieur le président, d'utiliser une analogie. Si le Conseil du Trésor demande à l'administrateur d'un hôpital d'établir un plan d'investissement à long terme, ce projet comprendrait le remplacement de tous les biens hospitaliers existants. Pour que ce projet soit d'une certaine envergure, il devrait également porter sur tout agrandissement nécessaire au sein de cet hôpital en vue de maintenir le même niveau de services offerts à la population locale. Par exemple, si cet hôpital avait 100 lits au début et que la population augmente de 10 p. 100, il faudrait ajouter un lit pour chaque tranche supplémentaire d'un millier d'habitants. Cela ferait partie du projet d'investissement opérationnel.

Cependant, si l'administrateur de l'hôpital proposait de construire une nouvelle aile destinée au dépistage du cancer et d'acheter du nouveau matériel radiologique, ce ne serait pas une dépense d'investissement normale, cela permettrait de perfectionner la qualité des services offerts par cet hôpital.

Pour en revenir aux parcs . . .

M. Kelly: Permettez-moi de vous interrompre. Il me semble évident que Parcs Canada aurait alors intérêt à gonfler le nombre de visiteurs visitant ses parcs, car ce serait important compte tenu de ce que vous venez de dire, à savoir, qu'il faudrait maintenir les services déjà offerts. Je crois comprendre ce qui a été dit.

Merci.

Le président: Je voudrais revenir au point qui vient d'être soulevé. Il me semble que lorsque le vérificateur général s'est adressé aux responsables de Parcs Canada, il leur a dit: à moins que vous n'ayiez établi ce projet d'immobilisations à long terme très rapidement, ce projet devait déjà exister lorsque le vérificateur général est venu vous voir.

M. Davidson: Oh, tout à fait, monsieur.

Le président: Pourquoi ne pas le mettre là-dedans alors?

M. Davidson: Nous parlions des nouvelles initiatives, des nouveaux parcs, des nouveaux sites et non du stock existant, comme le désigne M. McEachran.

[Text]

The Chairman: My second question, which is what I was trying to get at yesterday is, now that you have done this, now that we know it is a concern of the Auditor General, why would that not be submitted to the Auditor General's department to see whether he had any improvements that could be made to the capital plan which is being submitted to the Treasury?

Mr. Davidson: Our first relationship on that is with Treasury Board because it has to do with the so-called *A* base of the department. As I said yesterday I see no problem in making that available to the Auditor General.

The Chairman: For comment.

Mr. Davidson: Yes. We think it is a good plan; we have a lot of confidence in it because there is very good information, we think, as background to it.

The Chairman: Would your confidence not be improved if you had the Auditor General look at it too?

Mr. Davidson: We would be certainly happy to do that.

The Chairman: Aideen, did you want to get the town site system?

• 1620

Miss Nicholson: Thank you.

In the Auditor General's statement there are some comments to the effect that long-standing problems relating to the townsites of Banff and Jasper have not been resolved. This statement also points out that since 1977 Parks Canada has been under Cabinet direction to resolve the townsite cost issue, either by negotiating local autonomy or by implementing adequate cost recovery. The statement from Parks Canada says:

We find the recommendation for resolution of the status of the park townsites poses problems insofar as immediate compliance is concerned.

And then the statement goes on to refer to negotiations and the need to have direct participation with the public and the province, and so on.

I understand that, but I am sure six years must seem like a long time to the people who are involved in it. Could you tell us something about the progress of the negotiations, about any ideas you might have to bring the thing to a resolution?

Mr. Davidson: Mr. Chairman, as the hon. member said, there was a Cabinet decision in 1977 that we should seek local self-government for those two towns, and that in the event that local self-government could not be implemented, whereby the towns would be paying their own way, the charges for our services within the towns should be raised to the point where the revenues from them would pay the cost of our services. We worked very hard between 1977 and 1980, particularly in that period, in an attempt to get local self-government established. We thought over most of that period that we were going to be successful.

[Translation]

Le président: Dans ce cas, et c'est ce à quoi je faisais allusion hier, maintenant que nous savons que le vérificateur général s'en inquiète, pourquoi ne pas l'avoir présenté à son bureau pour qu'il voie si aucune amélioration ne pouvait être apportée au projet d'immobilisations présenté au Conseil du Trésor?

M. Davidson: De toute façon, nous nous adressons au Conseil du Trésor, car ce projet a un rapport direct avec ce que nous appelons la catégorie «A» du ministère. Comme je l'ai dit hier, je ne m'oppose pas à ce que ce projet soit remis au vérificateur général.

Le président: Pour qu'il le commente.

M. Davidson: Oui. Nous pensons que c'est un bon projet, nous sommes très confiants, car il est fondé sur de très bons renseignements.

Le président: Ne seriez-vous pas encore plus confiants si vous le faisiez examiner par le vérificateur général?

M. Davidson: Nous le ferons avec plaisir.

Le président: Aideen, vouliez-vous parler des agglomérations urbaines?

Mlle Nicholson: Merci.

Dans sa déclaration, le vérificateur général estime que des problèmes de longue date au sujet des agglomérations urbaines de Banff et de Jasper n'ont pas encore été résolus. Il signale également que depuis 1977, le Cabinet a ordonné à Parcs Canada de résoudre la question des coûts des agglomérations urbaines, soit en négociant un système d'autonomie financière soit en mettant en oeuvre un programme satisfaisant de recouvrement des dépenses. Or, voici ce que dit Parcs Canada à ce sujet:

Nous estimons que la mise en oeuvre immédiate de la recommandation portant résolution des problèmes propres aux agglomérations urbaines situées dans les parcs pose des problèmes.

Ensuite, Parcs Canada fait allusion à des négociations et à la nécessité d'y faire participer directement le public et la province.

Je comprends tout cela, mais je suis sûre que six ans doivent sembler très longs aux intéressés. Pouvez-vous nous dire où en sont les négociations et si vous pensez y trouver une solution bientôt?

M. Davidson: Monsieur le président, comme l'honorable député nous l'a dit, le conseil des ministres nous a ordonné en 1977 de négocier l'autonomie locale de ces deux agglomérations, et au cas où cette autonomie, leur permettant de se charger de ces frais, ne pourrait être réalisée, d'augmenter les frais facturés pour nos services pour que les revenus que nous en tirons en financent les coûts. Entre 1977 et 1980, nous avons cherché, sans ménager nos efforts, à créer cette autonomie locale. Nous pensions même que nous allions y réussir.

[Texte]

There was a system worked out with the Province of Alberta whereby the full Alberta municipal system could apply. The Province of Alberta did studies which showed that the towns could be very viable. We thought that with this evidence the townsites committees would feel that they should advance toward local self-government.

Well, it became apparent by about 1980 that it was not going to happen, or not happen as quickly as we had hoped, so there was a Treasury Board decision in 1980 to advance with the charges, since it did not appear that local self-government was going to come off in the near future. We started, I believe it was in 1981—we raised our charges by 50% in the one year with the idea of a three-year plan to get full cost recovery.

Miss Nicholson: These are charges for services.

Mr. Davidson: Charges for services, yes.

We raised them, in round terms, by about 50%, but the next year of that three-year plan we were caught with 6 and 5, and we have been so since. So the service charges do not equal our costs, as of today.

With regard to local self-government, the Minister was in Banff and Jasper the first part of this month and again raised with the local committees the whole issue of local self-government—how could we advance it? Their feeling was the same as it was two or three years ago; that the issue of the rental cost to them had to be faced before they thought it would be useful to approach citizens on the local self-government issue—the issue of commercial rentals which they feel is involved. You see, in the years in which we were optimistic about it, we had agreed with Alberta that there was going to be a plebiscite in which local residents would vote. What turned it off finally was when the townsites committees decided they were not in favour of the plebiscite.

Miss Nicholson: Do the townsites residents still benefit from nominal rents?

Mr. Davidson: Yes. There was a Cabinet decision in 1980 that they could have their leases amended to obtain nominal rent in return for putting a need-to-reside clause in their lease. The majority—I would think it is about 98% or so—have opted for that. Otherwise, the residential holders pay 6% of appraised value. But, as I say, there are not many of those. The majority are now on nominal rent which, in the average case, is about \$250 a year, because they have opted to open the leases and have the need-to-reside clause in their lease.

• 1625

Miss Nicholson: What are the remaining obstacles to self-government?

Mr. Davidson: I think one psychological obstacle is the issue of costs. In spite of the information which has been put before

[Traduction]

Nous avons conclu une entente avec la province de l'Alberta selon laquelle le système municipal albertain s'appliquerait dans son intégralité. La province de l'Alberta avait effectué des études qui indiquaient que ces villes pouvaient être rentables. Nous pensions alors que les comités chargés de ces agglomérations urbaines décideraient d'accéder à l'autonomie locale.

Mais il est devenu évident vers 1980 que ce n'était pas le cas ou que cette autonomie n'allait pas se réaliser aussi rapidement que nous l'espérions; par conséquent, le Conseil du Trésor a décidé en 1980 d'augmenter les frais, étant donné que cette autonomie n'allait pas se réaliser dans un avenir proche. C'est ce que nous avons fait en 1981, je crois, nous avons augmenté nos redevances de 50 p. 100 cette année-là en pensant que nous pourrions récupérer nos frais en trois ans.

Mlle Nicholson: Ce sont les prix que vous facturez pour vos services.

M. Davidson: Oui.

Nous les avons augmentés d'environ 50 p. 100, mais l'année suivante, le programme de 6 et de 5 p. 100 a été annoncé et depuis lors c'est ce que nous facturons. Par conséquent, les prix que nous facturons pour nos services ne correspondent pas à nos coûts jusqu'à présent.

Pour ce qui est de l'autonomie locale, le ministre s'est rendu à Banff et à Jasper au début de ce mois et a de nouveau soulevé cette question auprès des comités locaux. Comment pourrions-nous la réaliser? Ils pensent la même chose qu'il y a deux ou trois ans, à savoir, qu'il faut d'abord s'occuper des baux avant d'aborder la question de l'autonomie locale auprès des citoyens, je veux parler des baux commerciaux. À l'époque où nous étions optimistes, nous avons conclu une entente avec l'Alberta selon laquelle un plébiscite serait organisé auprès des résidents locaux. Ce plébiscite n'a pas eu lieu parce que les comités chargés des agglomérations urbaines ont décidé qu'ils n'en voulaient pas.

Mlle Nicholson: Les résidents de ces agglomérations urbaines bénéficient-ils toujours de baux nominaux?

M. Davidson: Oui. En 1980, le conseil des ministres a décidé que les baux pouvaient être modifiés pour que les résidents puissent obtenir des baux nominaux à condition que dans le bail figure une clause d'obligation de résidence. La majorité, je crois qu'il s'agit de 98 p. 100 d'entre eux, ont choisi cette voie. Autrement, les propriétaires paient 6 p. 100 de la valeur à laquelle leur résidence a été expertisée. Mais, comme je l'ai dit, il n'y en a pas beaucoup. La majorité paie maintenant un loyer nominal qui, dans la plupart des cas, se situe aux alentours de 250 dollars par an, car ils ont choisi d'inclure dans leurs baux une clause de résidence obligatoire.

Mlle Nicholson: Quels autres obstacles faut-il surmonter avant d'en arriver à l'autonomie?

M. Davidson: La question des coûts constitue un obstacle psychologique important. Malgré les renseignements qui ont

[Text]

local committees, they are now in a situation where, as the Auditor General pointed out, our charges do not meet the full cost of the services we provide. Our services should be reduced somewhat because we use quite a lot of them ourselves. Also, it is a major tourist resort where one could argue that the local residents should not pay the full cost of services. Nevertheless, they feel that the present financial arrangement may be better for them than a full self-government arrangement.

They also remain concerned about the commercial rentals. The commercial rentals, of course, is our rental for the use of the land. But they feel—and they argue locally, as you have probably heard—that those rentals should be regarded as a tax; that they are a payment to the federal government which in some way should be employed by the federal government to pay for local services.

To repeat, those distant from Banff regard that as a rental for the use of the land and nothing to do with taxes or charges for services. But that distinction has not been made. It is not clear in the minds of local people. They feel that somehow we should look at the rental and charges at the same time as we are looking at local government. In the last few years, government has refused to do that. This has been one of the major stumbling blocks.

Miss Nicholson: The Auditor General, I think, mentioned that they could foresee savings or revenues of more than \$4.5 million in certain circumstances. Could I know exactly what circumstances these were?

Mr. Dye: I will ask Mr. Young to answer that, Mr. Chairman.

Mr. D. M. Young: Mr. Chairman, the estimate of \$4.5 million was based on Parks Canada's own calculations of what those potential savings could be at a certain point in time. Essentially, I think there are a number of additional services for which the costs are not recovered at this point.

I might just elaborate a little bit further. One of the problems in terms of identifying the costs, is that they have not developed a fully adequate costing system so as to be able to identify what all the costs are. They have not set up an accounting system such as a municipal accounting system, which would put them on a comparable basis with other municipalities and place them in a position to know what costs should be recovered. The \$4.5 million, I think, was an estimate made by Parks Canada.

Miss Nicholson: Thank you. I would ask Parks Canada, then, if it can foresee any sort of end to this impasse. You mentioned 6% and 5% as being a constraint, and given the choice between either negotiating a municipal-government kind of arrangement or moving on to cost recovery, which do you see coming first? Or would you prefer not to speculate?

Mr. Davidson: As I see it, our plan is to move to full cost recovery by 1985, assuming there are no constraints on that. I think that is a necessary first step anyway. It is impossible to have local self-government within the next year or two.

[Translation]

été présentés aux comités locaux, nos frais, comme l'a dit le vérificateur général, ne correspondent pas aux coûts des services que nous offrons. Nos services devraient être réduits, car nous en utilisons beaucoup nous-mêmes. D'autre part, ces villes constituent un centre touristique important et l'on pourrait soutenir que les résidents locaux ne devraient pas payer le coût intégral de ces services. Néanmoins, ils estiment que les dispositions financières actuelles les favorisent peut-être plus qu'un statut autonome.

Ils s'inquiètent également des baux commerciaux. Ces baux constituent évidemment le prix que nous demandons pour l'utilisation des terres. Mais ils estiment, et ils en parlent à l'échelle locale, comme vous en avez probablement entendu parler, que ces baux devraient être considérés comme une taxe, qu'ils constituent un paiement versé au gouvernement fédéral et qu'ils devraient être utilisés par ce dernier pour financer les services locaux.

Ceux qui sont loin de Banff considèrent ces baux comme le prix de location de la terre, ce qui n'a rien à voir avec des taxes ou des redevances pour services offerts. Mais cette distinction n'a pas été établie. Cela n'est pas clair dans l'esprit des résidents locaux. Ils estiment que le gouvernement devrait se pencher sur la question des baux et des redevances en même temps que sur la question de l'autonomie locale. Au cours des dernières années, le gouvernement a refusé de le faire, et c'est là un des principaux obstacles.

Mlle Nicholson: Je crois que le vérificateur général a déclaré que des économies de plus de 4.5 millions de dollars pourraient être réalisées dans certaines circonstances. Quelles sont ces circonstances?

M. Dye: Je demanderai à M. Young de répondre à cette question, monsieur le président.

M. D. M. Young: Monsieur le président, ces économies de l'ordre de 4,5 millions de dollars qui pourraient être réalisées à un certain moment ont été calculées par Parcs Canada. Grosso modo, il s'agit d'un certain nombre de services complémentaires pour lesquels les coûts n'ont pas encore été récupérés.

Permettez-moi de développer un peu ma pensée. S'il est difficile d'identifier les coûts, c'est parce qu'on n'a pas encore mis au point un système d'identification suffisant. Il n'existe pas de système comptable comparable à un système comptable municipal dont on pourrait s'inspirer pour savoir quels coûts devraient être récupérés. Ces économies de 4.5 millions de dollars ont été calculées, je crois, par Parcs Canada.

Mlle Nicholson: Merci. Dans ce cas, je demanderai à Parcs Canada s'il pense se sortir bientôt de cette impasse. Vous avez dit que le programme de 6 et de 5 p. 100 était une contrainte majeure; pensez-vous que l'on va réussir à négocier un accord de type municipalité-gouvernement ou va-t-on passer au recouvrement des coûts? Ou préférez-vous ne pas répondre?

M. Davidson: Notre projet est de recouvrer l'intégralité de nos coûts d'ici 1985, et ce, en supposant qu'aucune contrainte ne viendra jouer. Je pense que, de toute façon, il s'agit là d'un premier pas nécessaire. Il est d'autre part impossible de

[Texte]

Perhaps that is a strong statement, to say it is impossible. The system is available from the province. It would require some amendments to legislation. Most of us are convinced it is financially quite viable, and it is important to us because in one sense we are spending money—although of course Treasury Board has a say about that too—on the townsites which could well be spent on what we would regard as closer to our mandate, that is parks matters, the maintenance of the parks' services and the visitors' services and all that, rather than spending it on townsites when the town sites could quite properly largely support themselves. I cannot now be optimistic that local self-government will come within the next couple of years.

[Traduction]

réaliser l'autonomie locale dans un an ou deux. J'exagère peut-être un peu en disant que c'est impossible. La province pourrait le réaliser, mais elle devrait au préalable modifier ses lois. La plupart d'entre nous sont convaincus que c'est tout à fait possible sur le plan financier, et c'est très important pour nous, car, dans une certaine mesure, nous finançons, bien que le Conseil du Trésor ait son mot à dire là-dessus également, ces agglomérations urbaines, et ces sommes pourraient être consacrées à des travaux touchant les parcs de plus près, entre autres au maintien dans les parcs des services offerts aux visiteurs, au lieu d'être versées aux agglomérations urbaines, qui pourraient très bien subvenir à leurs besoins. Je ne pense pas que l'on puisse dire que l'autonomie locale sera réalisée au cours des deux prochaines années.

• 1630

Miss Nicholson: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Along the lines of the townsite questions, may I ask about paragraph 10.20 in which the Auditor General makes the comment that sewage effluent exceeded guidelines in three of the national parks that they visited:

and certain local waters have been polluted for a number of years . . . drinking water at the same locations, Parks Canada does not comply with its own Department's criteria for water quality and testing.

What steps are you taking to address that problem?

Mr. Davidson: Mr. Chairman, the areas where there is pollution in the national parks, and there is pollution and it does not meet standards, are to my knowledge flowing from older outlying establishments, tourist establishments, which have been there for quite a number of years, and it is difficult to get adequate systems at a reasonable cost that they can put into operation. But, of course, it is our business to press the operators to do that, and some of them have tried systems that have not operated very well because they are not on main sewer systems. They are just treating their own effluent, and some of them do not meet standards yet but will shortly.

The Chairman: They are under your jurisdiction.

Mr. Davidson: Yes. They are on land under lease from us.

The Chairman: What is your liability as a landlord?

Mr. Davidson: What is our liability?

The Chairman: As a landlord, sublesser.

Mr. Davidson: As the lessor, you are saying. Liability for what? For damage to persons?

The Chairman: Supposing somebody dies from one of these things.

Mr. Davidson: I do not think I know the answer to that. I do not have legal advice on whether we would be liable or not.

Mlle Nicholson: Merci, monsieur le président.

Le président: À propos des agglomérations urbaines, puis-je vous poser des questions à propos du paragraphe 10.20 dans lequel le vérificateur général déclare que les lignes directrices régissant l'élimination des eaux usées n'ont pas été respectées dans trois des parcs nationaux qui avaient été visités:

et certains cours d'eau sont depuis un certain nombre d'années. En ce qui a trait à l'eau potable, . . . Parcs Canada ne respecte pas les critères du ministère relativement à la qualité et à l'analyse de l'eau.

Quelles mesures prenez-vous pour résoudre ce problème?

M. Davidson: Monsieur le président, lorsqu'il y a pollution dans les parcs nationaux et lorsque les normes ne sont pas respectées, c'est parce que cette pollution vient d'établissements vétustes, d'établissements touristiques qui existent depuis déjà un certain temps et parce que, par ailleurs, il est difficile d'obtenir des systèmes d'élimination des eaux suffisants à un coût raisonnable. Mais évidemment il est de notre devoir d'exercer des pressions sur les exploitants pour qu'ils le fassent, et certains d'entre eux ont d'ailleurs essayé des systèmes qui n'ont pas bien fonctionné, car ils n'étaient pas branchés sur le réseau d'égouts. Ils se contentent de traiter leurs propres eaux usées, et certains de ces systèmes ne répondent pas encore aux normes établies, mais ce sera chose faite sous peu.

Le président: Vous en êtes responsables.

M. Davidson: Oui. Ils se trouvent sur des terrains que nous louons.

Le président: Quelle est votre responsabilité en tant que propriétaire?

M. Davidson: Quelle est notre responsabilité?

Le président: Oui, en tant que propriétaire.

M. Davidson: En tant que bailleur. De quelle responsabilité voulez-vous parler? D'accidents à des personnes?

Le président: Supposons que quelqu'un en meure.

M. Davidson: Je ne pense pas pouvoir vous répondre. Je ne sais pas si nous serions responsables ou non.

[Text]

The Chairman: When in doubt, sue everybody. You would be the biggest target, I tell you.

Mr. Davidson: I hope the pollution is not such that people would die from it.

The Chairman: Okay.

Miss Nicholson: I have one more question on the town sites. There is a reference here to some new guidelines, the statement from Parks Canada says:

In the past, land transactions were pursued in a traditional manner that had evolved through practice. We have now established new guidelines for the direction of this activity.

Could we hear a little more about those guidelines?

Mr. Davidson: Those are in process of being established now. In the past, we engaged in trades of leasehold interest from time to time because we thought it was in our benefit to do this. That was brought to Treasury Board's attention over the last year, and as I understand it, it was found to be a practice in a number of areas in government where departments were leasing land. The Treasury Board referred it to Justice people, and referred it to their own lawyers, and are now developing guidelines which tell us to what extent we can engage in this, and to what extent we have to have Treasury Board and Governor in Council's approval to do so.

Miss Nicholson: Thank you.

• 1635

Mr. Kelly: Just take a look at some of the problems that developed as a result of an inadequate planning system before the present review was underway and presented to relevant departments and agencies.

How could you go ahead and blow such a bundle in Newfoundland without adequately informing the government of what you were committing it to?

Mr. Davidson: Mr. Chairman, I would not agree that there is an inadequate planning system. But in the case of Gros Morne—when the Gros Morne proposal for a park there went to Cabinet, there were estimates provided.

Mr. Kelly: What were those estimates?

Mr. Davidson: Well, I would have to inform myself on that, but I think they were in the 20 millions of dollars.

Mr. Kelly: So you told who—the Minister, Treasury Board?

Mr. Davidson: Yes. I must say that at that time, to my knowledge—I was not here at that time—there was no particular pressure to have full estimates on the costs of those parks, like Gros Morne, when they were proposed. Following that, in the five-year program forecasts, in the Park Management plans that were developed, the government was fully informed of the costs that would ensue over the next number of

[Translation]

Le président: Dans le doute, faites des procès à tout le monde. Vous seriez la cible préférée, permettez-moi de vous le dire.

M. Davidson: J'espère que la pollution existante n'entraînera pas la mort de personne.

Le président: Bien.

Mlle Nicholson: J'aurais une autre question à poser à propos des agglomérations urbaines. La déclaration de Parcs Canada cite de nouvelles lignes directrices. Voici ce qu'elles disent:

Par le passé, ces transactions foncières étaient exécutées selon une certaine tradition qui a évolué au cours des années. Nous avons maintenant établi des lignes directrices devant guider toutes les activités de cette nature.

Pourriez-vous nous parler plus en détail de ces lignes directrices?

M. Davidson: Nous sommes en train de les établir. Par le passé, nous avions des propriétés sous bail, car nous pensions qu'il était de notre avantage de le faire. Cette pratique a été portée à l'attention du Conseil du Trésor l'année dernière et, si j'ai bien compris, c'est la pratique à laquelle recouraient les ministères qui louaient des terres. Le Conseil du Trésor en a saisi le ministère de la Justice; celui-ci en a saisi ses propres avocats, qui sont en train d'établir maintenant des lignes directrices qui nous permettront de savoir jusqu'à quel point nous pouvons exercer ce genre d'activité et jusqu'à quel point nous devons obtenir au préalable le consentement du Conseil du Trésor et du gouverneur en conseil pour ce faire.

Mlle Nicholson: Merci.

M. Kelly: Regardez simplement les problèmes qui ont été provoqués par l'insuffisance du système de planification avant la préparation et la présentation de ce rapport aux ministères et organismes concernés.

Comment avez-vous pu claquer une telle somme à Terre-Neuve sans en informer le gouvernement, sans expliquer ce que vous alliez en faire?

M. Davidson: Monsieur le président, je reconnais que le système de planification est insuffisant. Mais dans le cas de Gros Morne, la proposition relative à l'aménagement d'un parc à Gros Morne est allée au Cabinet accompagnée d'une évaluation.

M. Kelly: En quoi consistait cette évaluation?

M. Davidson: Eh bien, il faudrait que je m'informe, mais c'était de l'ordre de 20 millions de dollars.

M. Kelly: Et à qui l'avez-vous dit, au ministre responsable du Conseil du trésor?

M. Davidson: Oui. J'ajoute qu'à l'époque, que je sache, car je n'étais pas là, personne ne réclamait vraiment d'évaluation complète sur les coûts de ces parcs, comme celui de Gros Morne. Plus tard, dans les projections quinquennales, dans les plans d'administration du parc qui ont été préparés, le gouvernement a été pleinement informé des coûts prévus pour les années à venir. Quant à la croissance des dépenses, dans

[Texte]

years in each case. The growth of the expenditures—a lot of that was on major highways; well, the major highways going through the parks . . .

The Chairman: To the parks or through the parks?

Mr. Davidson: Through the parks. The costs of the highway reconstruction to make it a major highway in keeping with the whole . . . It was a link in the whole north-south highway in that area of Newfoundland. These costs were higher than anyone anticipated in 1970, and that is where the majority of additional moneys have gone. I can only repeat that I am told that at the time those submissions were made, the figure of some 20 millions—25, 27 million dollars—was regarded as a fair estimate. One has to remember that there has been inflation since then. It was an accurate estimate, given the costs of highways as they have turned out.

Mr. Kelly: Let us say that you had submitted plans for that park using the Grasslands model; how different might things have been had you done that?

Mr. Davidson: I would hope that they would be considerably different. I think that we would be able to . . .

Mr. Kelly: What would you have made government aware of, using the Grasslands model on that park, that they were not aware of when you presented the projections for that park at that time?

Mr. Davidson: I think our estimates on the highways would have required a class of estimate that government requires at that stage, that would be relatively more accurate. It is true that in that park the land acquisition costs, to be undertaken by the province, were not known entirely because the boundaries of the park were not known at the time the agreement was signed. They had had a lot of opportunity to change boundaries.

Mr. Kelly: Is that usual, to sign an agreement on a park whose boundaries are not known?

Mr. Davidson: Yes, because it may be subject to park planning, in which the province takes part, and local people take part. They may say that they want to exclude this area, because they want to use that for their local tree cutting, or they have used that traditionally for hunting and do not want it in. So the agreement, when signed, may provide for more flexibility on that kind of thing in the future. I cannot say whether the land acquisition costs could have been better estimated than they were or not. I spoke to that yesterday—the problem of estimating land acquisition costs at the time of park approval. In general, the estimates as of today . . . because there would be a great deal of pressure for them, one would find it very difficult to get that proposal through Cabinet without having the most accurate estimate you could make.

Mr. Kelly: Conceding those arguments, how do you explain the Steveston Cannery situation, where apparently you went ahead and spent money without receiving the proper authority?

[Traduction]

l'ensemble elles étaient dues aux grandes routes, aux principales routes à travers les parcs.

Le président: Vers les parcs ou à travers les parcs?

M. Davidson: À travers les parcs. Les coûts de reconstruction de la route, qui devenait une route principale conformément à toute . . . Bref, un maillon de la principale route nord-sud dans cette région de Terre-Neuve. Les coûts se sont avérés plus élevés qu'on ne l'avait prévu en 1970, et la majeure partie des fonds supplémentaires a été consacrée à cette reconstruction. Je peux seulement vous répéter qu'à l'époque où les soumissions ont été faites, on jugeait que 20, 25 ou 27 millions de dollars étaient une évaluation raisonnable. N'oubliez pas l'inflation que nous avons connue depuis cette époque. Cela dit, c'était vraiment une évaluation exacte des coûts de construction proprement dits.

M. Kelly: Supposons que vous ayez soumis des plans pour ce parc en vous inspirant du modèle de Grasslands; est-ce que les choses auraient été très différentes?

M. Davidson: J'espère qu'elles auraient été très différentes. Je crois que nous devrions pouvoir . . .

M. Kelly: Si vous aviez utilisé le modèle de Grasslands pour ce parc, qu'est-ce que vous auriez dit au gouvernement que vous n'avez pas dit au moment où vous avez présenté les projections la première fois?

M. Davidson: Je pense que nous aurions dû pousser les évaluations sur les coûts de construction des routes beaucoup plus que nous n'étions tenus de le faire à l'époque. Il est vrai que les coûts d'acquisition des terrains qui étaient la responsabilité de la province n'étaient pas tous connus parce que, lorsque le contrat a été signé on ne connaissait pas encore les limites définitives du parc. Depuis lors, ces limites ont pu être changées à de nombreuses reprises.

M. Kelly: Est-ce qu'il est normal de signer un accord sur un parc quand ses limites ne sont pas connues?

M. Davidson: Oui, parce que les limites peuvent être modifiées lors de la planification du parc, planification à laquelle la province et la population locale participent. Ils peuvent souhaiter exclure tel secteur pour s'y réserver les coupes de bois, ou bien, c'est un terrain de chasse traditionnel qu'ils ne veulent pas perdre. Ainsi, lorsque l'accord est signé, on se réserve souvent une certaine souplesse pour ce genre de chose. Je ne peux pas vous dire si les coûts d'acquisition des terres auraient été plus exacts ou pas. J'ai parlé hier de ce problème de l'évaluation des coûts d'acquisition des terres au moment de l'approbation du projet. En règle générale les évaluations se fondent . . . Je pense qu'on aurait beaucoup de mal à obtenir l'approbation du Cabinet sans les évaluations les plus précises qu'il soit possible d'obtenir.

M. Kelly: Même en vous concédant ces points-là, comment expliquez-vous la situation de la conserverie Steveston où, apparemment, vous avez dépensé l'argent sans avoir les autorisations nécessaires?

[Text]

• 1640

Mr. Davidson: That situation is a complex one; I can try to answer that. That was recommended by the Historic Sites and Monuments Board as a national, historic park. It is owned by Small Craft Harbours. We entered into negotiations with them, a tentative agreement with them, to have it transferred to us. We sought Treasury Board approval for those early expenditures on it in the normal way, although I have been informed since that that expenditure was within the authorities of the department. But nevertheless, like on all those kind of projects, we sought Treasury Board approval.

At that time the new system was being set up whereby that kind of new proposal was no longer to be approved by Treasury Board but was to be approved through the Cabinet committee system, as has been described earlier. So the Treasury Board submission could not be approved.

When we submitted it to the . . .

Mr. Kelly: Are you saying that the former system had been suspended, that is Treasury Board approval . . .

Mr. Davidson: Yes.

Mr. Kelly: —and the new system had yet to be introduced?

Mr. Davidson: Yes.

Mr. Kelly: So in that void you initiated your own . . .

Mr. Davidson: Partly that, but we submitted it to Cabinet committee. They accepted it, but then came to the conclusion, after quite a long time, that they did not want to make small submissions like that to Cabinet. So we put it in our operational plan, and that was submitted through the normal processes, and we assumed, because the operational plan was accepted, like it would have been some years back in the program forecast, that we had tacit approval. On the basis of that we made some expenditures, because the site was threatened; that is the underpinnings were a problem and it looked as if we might lose the building if we did not make some investments on it.

Mr. Kelly: Could I invite comment from the Auditor General or his staff on that?

The Chairman: Sure.

Mr. Dye: If I might, Mr. Chairman, I would like, in my comment, to start with going back to the previous point regarding Gros Morne and the concern we had about lack of data. My audit information is that there is a Schedule D attached to that agreement with Newfoundland in 1973 and that there were no cost estimates developed for anything on Schedule D, and on Schedule D would be such things as roads, facilities in the park. None of that was estimated at that time.

Now, going on to the Steveston Cannery, since I do not have the familiarity with this point that I should have, I think that I am going to have to defer again to Mr. Young who has been through all these steps with Treasury Board and Parks Canada.

[Translation]

M. Davidson: C'est une situation très complexe, je vais essayer de vous expliquer. La Commission des sites et des monuments historiques avait recommandé d'en faire un parc national historique. Le terrain appartient aux Ports de plaisance. Nous avons amorcé des négociations avec eux, signé un accord provisoire pour qu'ils nous transfèrent ce terrain. Nous avons demandé l'approbation du Conseil du Trésor par les voies normales, mais on m'a dit depuis que le ministère avait le pouvoir de dépenser cet argent. Cela dit, comme pour tous ces projets, nous avons demandé l'approbation du Conseil du Trésor.

A l'époque, on mettait sur pied un nouveau système qui n'exigeait plus l'approbation du Conseil du Trésor, puisqu'elle était remplacée par celle d'un comité du Cabinet; nous en avons parlé tout à l'heure. Ainsi, il n'était plus possible de faire requête au Conseil du Trésor.

Lorsque nous avons soumis le projet à . . .

M. Kelly: Vous voulez dire que l'ancien système avait été suspendu, c'est-à-dire l'approbation du Conseil du Trésor . . .

M. Davidson: Oui.

M. Kelly: . . . et que le nouveau système n'était pas encore en place?

M. Davidson: Oui.

M. Kelly: Ainsi, en plein milieu de ce hiatus, vous avez . . .

M. Davidson: Le Cabinet a approuvé, mais est ensuite parvenu à la conclusion, au bout d'assez longtemps, qu'il ne voulait pas être appelé à prendre ce genre de décision. Nous en avons donc tenu compte dans nos plans administratifs, et cela a été soumis par les voies normales; nous avons pris pour acquis, puisque le plan avait été accepté, que nous avions une approbation tacite, comme cela aurait été le cas quelques années plus tôt. Sur cette assurance, nous avons commencé à faire certaines dépenses, parce que le site était menacé. En fait, il y avait des problèmes de fondation et sans certaines réparations immédiates, nous risquions de perdre l'immeuble.

M. Kelly: Pourrais-je connaître la position du vérificateur général et de ses collègues à ce sujet?

Le président: Certainement.

M. Dye: Monsieur le président, j'aimerais commencer par revenir sur la question de Gros Morne et sur le manque de données dont nous avons parlé. Mes vérificateurs me disent que l'accord de 1973 signé avec Terre-Neuve était accompagné d'une Annexe D, mais qu'il n'y avait d'évaluation pour aucun poste de cette Annexe D qui contenait des choses comme les routes, les installations dans le parc, etc. À l'époque, rien de tout cela n'avait été évalué.

Maintenant, j'en viens à la conserverie Steveston, mais puisque je ne connais pas cette question comme je le devrais, je vais encore une fois céder la parole à M. Young, qui s'est occupé de toute cette affaire avec le Conseil du Trésor et Parcs Canada.

[Texte]

Mr. D. Young: Mr. Chairman, our concern with the Steveston Cannery was sort of illustrative of the general issue that we are trying to raise in terms of future obligations and the lack of a capital plan. It was an initiative that had been undertaken by Parks Canada in which there was a fairly significant amount of money spent on it without apparent authority, and that having gone that far it represented a commitment down the road in terms of a future historical site with all the attendant costs associated with the development and the future operation of that park. So it was illustrative of that issue.

Regarding the details, there was some haziness regarding whether approval of Treasury Board was required, but our feeling was that the lack of approval did not necessarily mean that the expenditure should have been incurred.

Mr. Kelly: An answer was given by the ADM that said it was part of the operational plan and that since the plan was approved they assumed that those expenditures were approved.

• 1645

Are you saying that this approval process is not legitimate, or that aspect of it is not legitimate?

Mr. D. Young: We saw it in the context of being a project that required the approval of Treasury Board.

Mr. Kelly: Why is that?

Mr. D. Young: Because of the fact that the Treasury Board usually approved projects of that nature.

Mr. Kelly: And what is that nature?

Mr. D. Young: Anything that constituted the establishment of a new park required Treasury Board approval.

Mr. Kelly: All right, let me ask Treasury Board. Which of these two explanations can I believe in?

Mr. McEachran: Mr. Chairman, it is a bit of a complicated example. Prior to the circular letter on long-term capital planning, which I mentioned and which established for most departments a delegated authority level of \$1 million, it was previously \$500,000, and that would have been the level of authority delegated to the department to undertake projects at the time this Steveston Cannery proposal came forward.

The reason the Treasury Board... I cannot comment on whether the department's legislation provides it with the legal authority to undertake it or not. I cannot comment on that. But the reason Treasury Board declined to approve the proposal when it came forward as a specific one was not because it thought or did not think it was a good thing to do. But it did not have the source of funds, i.e. it was held to be a new initiative, and therefore should be funded from the policy committee, and after it was suggested to the department that they take the proposal to the policy committee. If the policy committee liked it, then they would fund it from their policy reserve and that would then eventually end up in the Estimates of the department.

[Traduction]

M. D. Young: Monsieur le président, en fait, la conserverie Steveston démontre bien le genre de problème que nous avons cherché à mettre en évidence: absence d'un plan de capitalisation, compte tenu des obligations futures. Voilà une initiative de Parcs Canada qui supposait des déboursés considérables sans autorisation apparente. À un moment donné, les choses sont tellement avancées que cela devient automatiquement un engagement pour l'avenir, une nécessité d'organiser un site historique avec tous les coûts que cela signifie pour le développement et l'administration future du parc. C'est un très bon exemple.

Quant aux détails, on ne savait pas très bien si l'approbation du Conseil du Trésor était nécessaire, mais nous avons pensé que ce n'était pas parce que cette approbation n'était pas nécessaire que les dépenses devaient être faites.

M. Kelly: Le sous-ministre adjoint nous a dit que puisque cela faisait partie du plan général, quoi qu'il ait été approuvé, il avait pris pour acquis que ces dépenses étaient approuvées.

Est-ce que vous prétendez que ce processus d'approbation ou cet aspect n'est pas légitime?

M. D. Young: Pour nous, c'est un projet qui exigeait l'approbation du Conseil du Trésor.

M. Kelly: Pour quelle raison?

M. D. Young: Parce que d'ordinaire le Conseil du Trésor approuve les projets de cette nature.

M. Kelly: Et de quelle nature s'agit-il?

M. D. Young: Tout ce qui suppose la création d'un nouveau parc exige l'approbation du Conseil du Trésor.

M. Kelly: Très bien, dans ce cas je vais poser la question au Conseil du Trésor. Laquelle de ces deux explications faut-il croire?

M. McEachran: Monsieur le président, c'est un exemple un peu compliqué. Avant la lettre circulaire sur la planification à long terme des immobilisations, dont je vous ai parlé et qui accordait à la plupart des ministères une délégation de pouvoirs jusqu'à concurrence d'un million de dollars—auparavant il s'agissait de 500,000\$—bref, à l'époque du projet de conserverie de Steveston, c'était la limite de la délégation de pouvoir accordée au ministère.

Si le Conseil du Trésor... Je ne peux pas vous dire si la loi qui régit le ministère l'autorise à faire ce genre de chose ou pas. Je ne sais pas. Mais si le Conseil du Trésor a refusé d'approuver la proposition lorsqu'elle a été soumise, ce n'était certainement pas un jugement de valeur. Le problème, c'est qu'il n'avait pas les fonds voulus; c'était un projet nouveau, qui, par conséquent, devait être financé par le Comité de la politique; et d'ailleurs, nous avons suggéré au ministère de soumettre cette proposition au Comité de la politique. Si le Comité de la politique était d'accord, il financerait à même ses réserves, et tout cela aboutirait enfin dans le budget du ministère.

[Text]

As Mr. Davidson has pointed out, this was in the early days of the new system, and the Cabinet agendas were getting very crowded with a lot of small dollar items, and the Cabinet did not want to deal with them. There were no rules agreed to at that time as to how to deal with new initiatives, but they were very small in nature. They do now exist and have not for a couple of years. The rule is that if it is a new initiative, and if under a certain size . . .

Mr. Kelly: Any size?

Mr. McEachran: No. There are size limits, and if the department can fund it internally then it can bring a submission to the Treasury Board. So that solves the source of funds that the department would identify its own funds, rather than drawing on the policy reserve. But that rule, which has now been agreed to, did not exist at that time.

Mr. Kelly: Could I invite further comment from the A.G. or his staff.

Mr. D. Young: Mr. Chairman, we are in possession of a letter from Treasury Board to the Deputy Minister at the time indicating that the project would require that Cabinet committee approval, and it was on that basis we thought it did not meet the approval requirements.

Mr. Kelly: Is it typical of your department as it was constituted then to ignore Treasury Board letters?

Mr. Davidson: Mr. Chairman, as I pointed out, we did submit it for Cabinet committee approval, and we got the response Mr. McEachran mentions, that they did not have an arrangement to handle these small projects at that time.

It will be submitted with a proposal for approval with the full costs, including the long-term costs of operation and so on, as now required. The expenditures we made were not in the sense of long-term costs. They were just interim so that the option remained open to have one, to have an historic park there. That is, that the facility would not deteriorate in the meantime.

Mr. Kelly: It is a high-priced option.

Mr. Davidson: It was relatively low expenditure, given what would be required over the long run at that historic park. But that will either be approved by Cabinet as a new initiative or it will not.

Mr. D. Young: Mr. Chairman, Mr. Davidson's reference to the fact that it was a fairly low expenditure . . . we would have no assurance of that because we did not know and they did not know at the time what the full costs might be. But these were only the preliminary costs and inasmuch as it appeared to be the establishment of a new historical park and site, there would be significant costs incurred down the road.

[Translation]

Comme M. Davidson vous l'a dit, c'était au début du nouveau système, et le calendrier du Cabinet commençait à être submergé par un tas de projets de petite envergure, dont il ne voulait pas s'embarrasser. À l'époque, on n'avait pas fixé de règles pour les nouvelles initiatives, mais elles étaient de petite envergure. Elles existent maintenant depuis un an ou deux et prévoient que, s'il s'agit d'une nouvelle initiative, inférieure à une certaine . . .

M. Kelly: N'importe quelle somme?

M. McEachran: Non, il y a des limites. Si le ministère peut financer à même ses fonds internes, il peut soumettre le projet au Conseil du Trésor. Cela résout donc le problème de la source de financement pour le ministère et ne le force pas à tirer à même ses réserves de politique. Mais cette règle n'existait pas encore à l'époque.

M. Kelly: Qu'en pensent le vérificateur général et ses collègues?

M. D. Young: Monsieur le président, nous possédons une lettre envoyée à l'époque par le Conseil du Trésor au sous-ministre; cette lettre indique que le projet exige l'approbation du comité du Cabinet et, pour cette raison, nous avons estimé que les approbations nécessaires n'avaient pas été obtenues.

M. Kelly: Est-ce que votre ministère avait l'habitude à l'époque d'ignorer les lettres du Conseil du Trésor?

M. Davidson: Monsieur le président, comme je l'ai déjà dit, nous avons soumis le projet au comité du Cabinet pour approbation et nous avons reçu la réponse dont M. McEachran vient de parler; on nous a dit qu'à l'époque le Cabinet ne s'occupait pas de ces petits projets.

Maintenant, conformément aux nouvelles règles, nous allons soumettre le projet en l'accompagnant d'une évaluation de la totalité des coûts, y compris les coûts de fonctionnement à long terme, etc. Les dépenses que nous avons faites jusqu'à présent n'étaient pas vraiment les dépenses à long terme. C'étaient de simples déboursés provisoires qui nous permettaient de conserver l'option sur un passé historique. Autrement dit, nous avons seulement voulu empêcher les installations de se détériorer.

M. Kelly: C'est une option qui coûte cher.

M. Davidson: C'était relativement peu coûteux, comparé à ce qu'il en coûtera d'entretenir un parc historique à cet endroit-là. Mais cela sera approuvé par le Cabinet au titre de nouvelle initiative ou encore l'approbation sera refusée.

M. D. Young: Monsieur le président, M. Davidson dit que c'était relativement peu coûteux . . . rien ne le prouve parce qu'à l'époque, pas plus que nous il ne connaissait les coûts définitifs. Il s'agissait uniquement de coûts provisoires, qui semblaient ouvrir la voie à la création d'un nouveau parc historique; il y avait tout lieu de prévoir des coûts très importants pour l'avenir.

• 1650

Mr. Davidson: Mr. Chairman, I was referring to the preliminary costs. I do not have an estimate for the longer-

M. Davidson: Monsieur le président, je parlais des coûts préliminaires. Je n'ai pas l'évaluation des coûts à long terme, mais ces coûts seront soumis au comité du Cabinet.

[Texte]

term costs, but those will have to be placed before the Cabinet committee.

Mr. Kelly: Is it typical of the practice of the department to incur costs unilaterally—if I can use that term—before government has approved the creation of, or the acquisition of, a park facility?

Mr. Davidson: No. I would say as of today, it is not possible to do that because the system is now in place that requires Cabinet committee approval of those new sites. At the time, we were caught in a period in which the system for approval was not in place.

Mr. D. Young: Mr. Chairman, this was the concern we had. The tenor of our main message here was that parks were being established without knowledge of what the costs would be down the road, either in terms of the additional capital costs or in terms of the potential operating costs.

We recognize that such costs cannot be accurate. When initiating a particular park or site, we feel there should be some focus, or sense of direction in terms of what that total project is going to look like, and what it is going to cost, before initiating those preliminary costs. We felt that \$500,000 indicated a fairly significant investment towards a new park and a potential commitment down the road.

Mr. Kelly: Do the proposed new plans address your concerns?

Mr. D. Young: I suspect the capital plan Mr. Davidson has referred to would address this particular site. I am not sure if it does or not, because we have not seen that plan; it did not exist at the time of our audit.

Mr. Kelly: Would that proposed plan have caught the other examples you used to illustrate sloppy planning?

Mr. D. Young: Certainly, a well-developed capital plan would solve many of the problems we identified. Perhaps not all of them, but certainly most of them, and the ones it would not catch would be the less tangible ones that we feel the department should be aware of in terms of feeding the capital plan, and having full knowledge of where they are going and what their priorities are, so that the capital plan can be developed from a good information base.

Mr. Kelly: The second major problem, after you have agreed on where you are going, is to check periodically to see how well you are meeting the plan as you have initially outlined it. Paragraph 10.24 of the Auditor General's report said there is no formal monitoring and reporting system which will allow the department to do that. The response of the department is that a new system will be in place by March 1985. Is that new system, that monitoring system, still on time?

Mr. Davidson: Yes, Mr. Chairman, it is. It was not that there is not a great deal of information flow in place to monitor it. What the Auditor General's people were saying is there was not a formal, structured system to do it, and we are now making that. It will be available by the date in that report. I would contest that we did not know what stage in the plan we were at. We knew. There was a great deal of information flow.

[Traduction]

M. Kelly: Est-ce que le ministère a l'habitude de faire des dépenses de son propre chef, si vous me permettez l'expression, avant d'avoir obtenu l'approbation du gouvernement pour la création ou l'acquisition d'un parc?

M. Davidson: Non. D'ailleurs, à l'heure actuelle, cela n'est plus possible, parce que le nouveau système exige l'approbation du comité du Cabinet pour ces nouveaux sites. À l'époque, le système d'approbation n'était pas encore en vigueur.

M. D. Young: Monsieur le président, c'est précisément ce qui nous inquiétait; autrement dit, on préparait la création de parcs sans savoir à quels coûts cela engageait pour l'avenir, sans connaître le capital supplémentaire qui serait nécessaire ni les coûts de fonctionnement auxquels il fallait s'attendre.

Nous savons que ces coûts ne sont jamais précis; lorsqu'on installe un parc ou un site, il faut tout de même avoir une certaine idée de la portée totale du projet, de sa configuration, de ses coûts avant de commencer à déboursier de l'argent. Nous avons pensé qu'un déboursé de 500,000\$, c'était déjà un investissement considérable, c'était pratiquement un engagement pour l'avenir.

M. Kelly: Est-ce qu'on a tenu compte de vos observations pour le nouveau plan?

M. D. Young: J'ai l'impression que le plan de capitalisation dont M. Davidson a parlé porte sur ce site particulier. Je n'en suis pas certain, car nous n'avons pas encore vu ce plan, qui n'existait pas au moment où nous avons fait notre vérification.

M. Kelly: Est-ce que ce plan tiendrait compte des autres exemples de planification fautive que vous avez cités?

M. D. Young: Il est certain qu'un bon plan de capitalisation résoudrait beaucoup des problèmes que nous avons soulevés. Peut-être pas tous, mais certainement la majeure partie d'entre eux, et ceux qui resteraient seraient les moins notables, ceux que le ministère devrait connaître au moment d'appliquer le plan de capitalisation. Ainsi, en toute connaissance de cause, ils pourraient établir leurs priorités, et le plan de capitalisation pourrait se fonder sur une bonne base d'information.

M. Kelly: Lorsqu'on a décidé de la voie à suivre, le deuxième gros problème, c'est de vérifier périodiquement pour voir si l'on suit bien le plan de départ. Au paragraphe 10.24 de son rapport, le vérificateur général dit qu'il n'y a pas de système de contrôle officiel qui permette au ministère de faire cela. Le ministère répond qu'un nouveau système sera en place d'ici mars 1985. Est-ce que ce nouveau système, ce système de contrôle, est toujours dans les temps?

M. Davidson: Oui, monsieur le président, effectivement. Ce n'est pas qu'il ne soit pas possible de contrôler la situation grâce aux informations qui nous parviennent; ce que le vérificateur général observait, c'est qu'il n'y avait pas de système officiel pour y parvenir; c'est ce que nous rectifions maintenant. Ce système sera en place d'ici la date prévue dans le rapport. Je ne suis pas d'accord quand vous dites que nous

[Text]

The Chairman: It just was not communicated to the Auditor General.

Mr. Kelly: In my simplification of the issue, did I distort it, according to your perspective?

Mr. D. Young: No. Mr. Chairman, I think Mr. Kelly's description was accurate. Again, our concern was one of treating a given initiative as an entity, and developing it and monitoring it as an entity. For example, the accumulation of historical costs, or the cumulative costs of the project; of having certain milestones you would monitor progress against; of sending reports to management that you might want to see in terms of advising senior management on the progress of the park, and of the comparison of the costs to some target sum. That is why we feel that having some focus on what those future costs may be is essential, in terms of having a target against which to monitor performance. It is the discipline of treating an initiative as a project and managing it as a project, and keeping management advised as to its progress. Mr. Davidson was quite right when he says, there is lots of information but it is not co-ordinated and communicated to management in the form that we felt it should be.

• 1655

Mr. Kelly: So a new system will be in place by March of 1985. Are you familiar with that new system? Does it meet the concerns that you have raised in this report?

Mr. D. Young: Certainly there are some aspects of it that were discussed with us towards the tail end of the audit. In theory, yes; in practice, I cannot comment at this time because we have not looked at it recently. But in theory it would solve some of the problems.

Mr. Kelly: I do not want to monopolize all the time, but I would like to take a few more seconds and look at the relationship of the Historic Sites and Monuments Board of Canada to Parks Canada.

I have some fairly serious criticisms of the board and its relationship to Parks Canada. It appears that, although . . .

The Chairman: Mr. Kelly, what paragraph are you referring to?

Mr. Kelly: I am on 10.60.

The Chairman: Is that 10.62? Thank you. Allright, 10.62.

Mr. Kelly: In theory, in law or what have you, the board is an independent agency but it appears that it functions, in fact, as an extension of the department and shares the regrettable characteristics of that department, or at least as that department is revealed in the Auditor General's report.

Could I invite your comments on the criticisms contained in 10.62 to 10.73, because frankly I am not very pleased, nor

[Translation]

ne savions pas à quel stade du plan nous en étions. Nous le savions. Nous recevions des informations très fournies.

Le président: Simplement, elles ne sont pas parvenues jusqu'au vérificateur général.

M. Kelly: Pensez-vous que j'ai déformé les choses en simplifiant trop la question?

M. D. Young: Non. Monsieur le président, je crois que l'illustration de M. Kelly était exacte. Je le répète, nous voulions surtout que chaque initiative soit considérée comme une entité, qu'elle soit réalisée et contrôlée comme une entité. Par exemple, la somme des coûts historiques, ou bien les coûts cumulatifs du projet; la nécessité d'avoir des repères pour mesurer les progrès accomplis; les rapports qu'il peut être bon d'envoyer à la haute administration pour lui permettre de suivre les progrès du parc, et, également, la possibilité de comparer les coûts aux coûts prévus au départ. C'est pourquoi nous pensons qu'il serait bon d'avoir une idée assez précise de ces coûts futurs, de façon à pouvoir disposer d'un objectif au regard duquel on pourra mesurer la performance. Cela exige la discipline qui consiste à traiter une initiative comme un projet et à la gérer en tant que tel, et à informer l'administration de son avancement. M. Davidson a raison lorsqu'il dit que les données produites sont nombreuses, mais qu'elles ne sont pas coordonnées et ne sont pas communiquées à l'administration sous la forme que nous voudrions voir.

M. Kelly: Le nouveau système sera donc en place d'ici mars 1985. Le connaissez-vous? Est-ce qu'il répond aux lacunes que vous avez identifiées dans ce rapport?

M. D. Young: On nous en a communiqué certains aspects vers la fin de notre travail de vérification. En théorie, la réponse est oui, mais, en pratique, je ne peux vous répondre, car je n'ai pas vu les dernières moutures. En théorie, il devrait résoudre certains des problèmes.

M. Kelly: Je ne veux pas monopoliser le temps du Comité, mais je voudrais consacrer quand même quelques secondes aux liens entre la Commission des lieux et monuments historiques et Parcs Canada.

J'ai quelques critiques assez fondamentales concernant la commission et ses relations avec Parcs Canada. Il semble que . . .

Le président: Monsieur Kelly, de quel paragraphe s'agit-il?

M. Kelly: Du paragraphe 10.60.

Le président: N'est-ce pas 10.62? Merci. C'est 10.62.

M. Kelly: En théorie, en droit, ou en tout ce que vous voulez, la commission est un organisme indépendant, mais tout se passe comme si elle était une extension du ministère, et elle semble partager toutes les caractéristiques regrettables de celui-ci, telles que les décrit le rapport du vérificateur général.

Pourriez-vous nous donner votre avis concernant les critiques contenues aux paragraphes 10.62 à 10.73, car, très franchement, je ne suis pas très satisfait ni très bien informé

[Texte]

enlightened, by the comments that you made earlier to committee on these particular paragraphs.

Mr. Davidson: As I understand it, Mr. Chairman, the Auditor General is commenting on the independence of the board. Does it operate in an independent way and is it independent.

Mr. Kelly: That is number one; the second is the efficiency of that board. As I stated earlier, it seems to share some of the characteristics, or many of the characteristics, of Parks Canada.

Mr. Davidson: I did not know that the Auditor General was saying that Parks Canada is not efficient. That would be a new comment that I would have to address, if that is true.

I do not think the board members would feel that they are not, in any way, independent from the department. They are appointed by the Minister. They report directly to the Minister. Their recommendations are in no way affected by the department. The department does have the responsibility of carrying out the recommendations of the board once the Minister has accepted them. But I have never seen any evidence, nor has it ever been suggested to us, that the board is not independent in its operation and in its relationship to the Minister.

Mr. Kelly: Well again, in my summary of these paragraphs, did I mistake the basic thrust of these paragraphs in the Auditor General's report?

Mr. D. Young: Mr. Chairman, we are not saying that the board is not independent. What we are saying is the relationship that exists between the board and Parks Canada, whereby the board is heavily dependent on Parks Canada for its resources, is not necessarily conducive to the board receiving independent advice. So we are not saying the board itself is not independent we are just saying the relationship, as such, that they may not be getting fully independent advice.

Mr. Kelly: I make the distinction between a *de jure* independence and *ade facto* dependence. You know the old folk saying, "He who pays the piper calls the tune". I would suppose that if the board is dependant on Parks Canada for all or most of its resources, Parks Canada would have a considerable say in the operations and the planning of the board. That is the type of influence I do not think was anticipated when the board was created. Is that wrong? I invite a comment on this

• 1700

Mr. Davidson: It is true that research for the board is done by research officers who are employees of Parks Canada, and not of the board. In some cases, those research officers do studies for us also. But the studies they undertake are those that the board requests, for the board, and they have to be acceptable to the board as independent studies. One could have another arrangement where the board had its own historical research staff, and it seems to me that this would be a manageable arrangement. It has never been suggested by the

[Traduction]

par ce que vous avez dit auparavant concernant ces paragraphes.

M. Davidson: Si je comprends bien, monsieur le président, le vérificateur général traite ici de l'indépendance de la commission. Est-elle indépendante, fonctionne-t-elle de façon indépendante?

M. Kelly: C'est l'aspect numéro un; le deuxième est son efficacité. Comme je l'ai dit, elle semble partager certaines des caractéristiques, ou de nombreuses caractéristiques, de Parcs Canada.

M. Davidson: Je ne savais pas que le vérificateur général avait condamné l'efficacité de Parcs Canada. Ce serait la première nouvelle et, si c'est vrai, j'aurais beaucoup de choses à en dire.

Je ne crois pas que les membres de la commission considèrent qu'ils manquent d'indépendance vis-à-vis du ministère. Ils sont nommés par le ministre et sont responsables directement devant lui. Le ministère n'influe en rien sur leurs recommandations et il n'a pas non plus la responsabilité de les exécuter, une fois que le ministre les a approuvées. Je n'ai jamais eu aucune indication, ni n'ai jamais entendu prétendre, que la commission n'est pas indépendante sur le plan de son fonctionnement et de ses relations avec le ministre.

M. Kelly: Ai-je mal compris, alors, l'essentiel de ces paragraphes du rapport du vérificateur général?

M. D. Young: Monsieur le président, nous ne disons pas que la commission n'est pas indépendante. Ce que nous disons, c'est que les relations qui existent entre la commission et Parcs Canada, c'est-à-dire le fait qu'elle dépend lourdement de Parcs Canada pour ses ressources, ne favorisent pas les avis indépendants. Nous ne disons donc pas que la commission elle-même n'est pas indépendante, mais simplement que ses relations sont telles qu'elle ne reçoit pas nécessairement des avis entièrement indépendants.

M. Kelly: Je fais la distinction entre une indépendance de jure et une dépendance de facto. Vous connaissez l'adage: «Qui paye la musique, choisit l'air». On peut imaginer que, dans la mesure où la commission dépend de Parcs Canada pour la presque totalité de ses ressources, les parcs exercent une influence considérable sur les opérations et les projets de la commission. Je ne pense pas qu'une telle influence ait été voulue au moment de la création de la commission. Est-ce que je me trompe? Qu'en pensez-vous?

M. Davidson: Il est vrai que les recherches de la commission sont faites par des employés qui appartiennent à Parcs Canada et non à la commission. Dans certains cas, ces agents de recherche font également des études pour nous. Cependant, les études qu'ils entreprennent sont demandées par la commission et destinées à la commission, et doivent être menées à sa satisfaction. On pourrait envisager un arrangement différent, où la commission disposerait de son propre personnel de recherches historiques, et ce ne serait pas illogique, mais la

[Text]

board, or by anyone from outside, that I know of, during the time I have been there. I do not deny that it is a way of operating. It might be more costly than the present way, but it could work that way. Certainly, if the board had ever felt that its independence was threatened, I think they would have asked for that; they would have demanded it.

Mr. Kelly: In paragraphs 10.63 and 10.68 you get a rather scathing indictment of the efficiency of the board, do you not?

Mr. Davidson: Mr. Chairman, I had not read that there was any criticism of the efficiency of the board.

Mr. Kelly: Well, it says in paragraph 10.68:

the Minister and Parliament do not know the full costs of operating the board and, therefore, cannot hold it accountable.

That is pretty stern language.

Mr. Davidson: They know the costs of the operations of the board itself. We are able to supply information on the costs of the research done for the board at any time, and we would be happy to do that. It has never been asked for, but if that would be useful, we can provide it.

The Chairman: You mean the board has never asked for it?

Mr. Davidson: No. The board, to my knowledge, has not asked for it nor has the parliamentary committee asked for it. But research is certainly done that could be chargeable to the costs of the board, because the board uses that research in order to give its advice to the Minister.

On the contrary, I think that the board operates very efficiently—that is our belief—with a research staff that is occupied sometimes in other ways and . . .

The Chairman: When the Auditor General comes to you . . . Here is, as Mr. Kelly says, a pretty stiff comment: "the Minister and Parliament do not know the full cost of operating the board." Why would Parks Canada not say "Wait a minute, they do know because it is available, and part of your response."

Mr. Davidson: That they do know?

The Chairman: Yes.

Mr. Davidson: At the moment they do not know because we have not provided that information, although we could.

The Chairman: Surely not. You have not provided it? Will you create the information—or what do you do with it?

Mr. Davidson: Mr. Chairman, we have not created that information because there has not been a demand for it. But, as I say, we could create it, we could supply it.

Mr. Kelly: I have the feeling that almost an incestuous relationship has developed over time between Parks Canada and the board. While it might be mutually enjoyable, it is not proper.

[Translation]

commission ne l'a jamais demandé, ni personne d'autre, pour autant que je sache, depuis que je suis en poste. Je ne nie pas que ce serait une possibilité, mais elle coûterait peut-être plus cher que les modalités actuelles. Mais je ne doute pas que si la commission estimait son indépendance menacée, elle l'aurait demandé, et même exigé.

M. Kelly: Les paragraphes 10.63 et 10.68 constituent une condamnation virulente de l'efficacité de la commission, n'est-ce pas?

M. Davidson: Monsieur le président, je n'y vois aucune critique de l'efficacité de la commission.

M. Kelly: Eh bien, je lis au paragraphe 10.68:

Le ministre et le Parlement ne connaissent pas le coût total de fonctionnement de la commission et, par conséquent, ne peuvent exiger que celle-ci en rende compte.

Les termes employés sont plutôt durs.

M. Davidson: Ils connaissent le coût de fonctionnement de la commission elle-même. Nous pouvons fournir les données sur les coûts de la recherche faite pour la commission à tout moment. On ne nous l'a jamais demandé, mais si cela est utile, nous pouvons fournir ces chiffres.

Le président: Vous voulez dire que la commission ne vous a jamais demandé ces chiffres?

M. Davidson: Non. La commission, à ma connaissance, ne les a pas demandés, ni le comité parlementaire. Nous conduisons des recherches qui pourraient être facturées à la commission, car celle-ci s'en sert pour conseiller le ministre.

Je crois au contraire que la commission travaille de façon très efficace, avec un personnel de recherche qui est occupé parfois à d'autres tâches, et . . .

Le président: Lorsque le vérificateur général vous dit . . . Voici, comme le dit M. Kelly, une condamnation assez sévère: «Le ministre et le Parlement ne connaissent pas le coût total de fonctionnement de la Commission». Pourquoi Parcs Canada ne rétorque-t-il pas: «Un instant, ils connaissent le coût, car les chiffres sont là»?

M. Davidson: Qu'ils les connaissent?

Le président: Oui.

M. Davidson: Ils ne les connaissent pas dans le moment présent, car nous ne leur avons pas donné cette information, bien que nous le pourrions.

Le président: Certainement pas. Vous n'avez pas communiqué ces chiffres? Allez-vous les calculer—ou bien, qu'allez-vous en faire?

M. Davidson: Nous n'avons pas communiqué ces renseignements, car on ne nous les a pas demandés. Mais nous pourrions les réunir et les transmettre.

M. Kelly: J'ai l'impression que c'est presque une relation incestueuse qui s'est développée, au fil du temps, entre Parcs Canada et la commission. C'est peut-être agréable pour les deux partenaires, mais ce n'est pas convenable.

[*Texte*]

Mr. Davidson: I agree the board could operate in a manner in which it did have its own research staff and its own administrative staff and so on, and one could argue then that it could have greater independence. But there have been some very independent-minded people on that board over the years since I have been in this job, and none of them have ever, to my knowledge, raised the issue of whether they felt in any way compromised, or that their independence was in any way affected.

• 1705

The arrangement that is now in place is longstanding; and admittedly, no one has come forward with a proposal to have a radically different one, simply because, to repeat, no one seems to have questioned whether the board felt in any way compromised in its independence. Nor did the ministers of the day ever feel that.

The Chairman: I would like to wrap this up and do it quickly.

Go ahead, Mr. Young.

Mr. D. Young: Mr. Chairman, our concern was not so much with the board being interested in the cost, but that the board be accountable to Parliament for its costs; that parliamentarians have that information. That was our concern.

Respecting Mr. Kelly's reference to Paragraph 10.63, that is a little different issue. That relates to the branch of the program that does research into historic sites. It was not necessarily associated with the board's activities.

Mr. Kelly: I am sorry that I misunderstood.

Mr. D. Young: There was no suggestion that the program was inefficient in terms of how they were serving the board.

Mr. Kelly: I stand corrected.

Mr. McEachran: Excuse me again, Mr. Chairman, if I might.

The Chairman: On this item?

Mr. McEachran: It is really on the cost question of projects. I was just concerned that I may not have made clear that the Treasury Board Secretariat is in total agreement with the Auditor General's view that full cost information should be available before any project, whether it is a new facility or not, is carried out. I am in complete agreement with that, and indeed in about 1980 or early 1981, the Treasury Board introduced a new policy of cost control of projects.

And while I may have confused members by talking about the two basic different decision routes on new projects, it remains the fact that before any project is carried out, whether it is a new initiative or an ongoing one, in what Mr. Davidson referred to as the A-base, it is a requirement for the department to come to the Treasury Board and seek, in the first case, preliminary project approval, which is the authority for the department to spend money to design the facility and to

[*Traduction*]

M. Davidson: Je reconnais que la commission pourrait disposer de son propre personnel de recherche et de son propre personnel administratif, etc., et qu'on pourrait alors affirmer qu'elle serait plus indépendante. Depuis que j'occupe ma fonction, j'ai vu des esprits très indépendants siéger à la commission et, à ma connaissance, personne ne s'est jamais plaint de manquer d'indépendance.

Cela fait très longtemps que les modalités actuelles existent, et personne n'en a jamais proposé qui soient radicalement différentes, pour la raison toute simple que l'indépendance de la commission n'a jamais posé de problème. Aucun ministre ne s'en est jamais plaint.

Le président: J'aimerais terminer assez rapidement avec ceci.

Allez-y, monsieur Young.

M. D. Young: Monsieur le président, notre reproche ne concerne pas tant la commission que le fait que le Parlement ne connaît pas le coût de fonctionnement de celle-ci, que les parlementaires ne connaissent pas ces chiffres. Notre reproche, c'est cela.

Le problème posé au paragraphe 10.63 que M. Kelly a mentionné est un peu différent. Il concerne le secteur d'activité du programme qui entreprend les recherches sur les lieux historiques. Il ne s'agissait pas nécessairement des activités de la commission.

M. Kelly: Veuillez m'excuser d'avoir mal compris.

M. D. Young: Nous ne disions pas que le programme servait mal la commission.

M. Kelly: J'accepte le rectificatif.

M. McEachran: Me permettez-vous d'intervenir de nouveau, monsieur le président?

Le président: Sur ce point?

M. McEachran: Il s'agit en fait uniquement du coût des projets. Je n'ai peut-être pas clairement expliqué que le Secrétariat du Conseil du Trésor est tout à fait d'accord avec le vérificateur général là-dessus, à savoir que le coût total d'un projet doit être connu avant qu'il soit entrepris, qu'il s'agisse d'une installation nouvelle ou non. Je suis tout à fait d'accord avec cela et, d'ailleurs, aux environs de 1980, ou au début de 1981, le Conseil du Trésor a introduit une nouvelle politique sur le contrôle du coût des projets.

J'ai peut-être induit les députés en erreur en parlant des deux processus de décision possibles pour les projets nouveaux, mais il n'en reste pas moins que, avant qu'un projet soit entrepris, qu'il s'agisse d'une initiative nouvelle ou non, le ministère doit obtenir du Conseil du Trésor l'approbation préliminaire du projet, c'est-à-dire l'autorisation de dépenser des fonds pour la conception de l'installation et de déterminer le devis final avant que les travaux ne démarrent.

[Text]

determine what the full costs are going to be, before any work actually starts.

On the basis of that information, departments are required to return to the Treasury Board with a submission seeking effective project approval before they actually undertake any work, and these are refinements to the system that the government has brought into being recently in recognition of certain shortcomings that have been identified in capital project development within government.

The Chairman: I understand that, but just the impression I was getting, Mr. McEachran, was it was very *ad hoc*; in other words, not here is the whole plan, we want to do this, this and this, but here is what we want to do.

I want to ask Mr. Davidson one or two quick questions about what we touched on yesterday, and that is visitor statistics. In Paragraph 10.39, the Auditor General makes the point:

10.39 In our opinion, published attendance statistics lack credibility and do not constitute a reliable indicator of park use.

Your response to that, Mr. Davidson, is that you are developing systems and procedures that respond to the concerns about visitor definition, data collections and reporting. When do you expect to have an improved system in place?

Mr. Davidson: Mr. Chairman, the issue of visitor statistics perhaps should be seen in context. We do a kind of visitor statistics at about 1,800 sites across . . .

The Chairman: Is the same criteria used at every site?

Mr. Davidson: No, because some are gates, some are golf courses, some are . . .

The Chairman: All right, what is the difference between Yoho and Banff? In Yoho, vehicles are assumed to have 2.5 occupants, and in Banff another factor is used. I do not know where Yoho is.

Mr. Davidson: Yoho is a national park in British Columbia; it is west of Banff.

The Chairman: Why do you use 2.5 there and something else somewhere else?

Mr. Davidson: The number of occupants per vehicle is based on local studies, which may result in a different figure one place than the other.

• 1710

We are reviewing the basis of gross visitor statistics, which are based on about 100 sites. I think, maybe, you are talking about the gross visitor statistics; that is, those figures which said . . .

The Chairman: At paragraph 10.35.

[Translation]

Sur la foi de ce devis, les ministères doivent présenter au Conseil du Trésor une soumission en vue d'obtenir l'approbation finale du projet avant le démarrage de travaux, et ce sont là des améliorations qui ont été apportées récemment au système du fait des insuffisances qui avaient été constatées au sein de l'administration publique.

Le président: Je comprends cela, mais j'avais l'impression, monsieur McEachran, que tout cela restait très empirique et que l'on n'inscrivait pas chaque projet dans un plan d'ensemble.

J'aimerais poser à M. Davidson une ou deux brèves questions concernant les statistiques sur les visiteurs, dont on a déjà parlé hier. Au paragraphe 10.39, le vérificateur général remarque:

10.39 À notre avis, les statistiques publiées sur la fréquentation manquent de crédibilité et ne peuvent être considérées comme un indicateur fiable de l'utilisation des parcs.

Vous avez répondu à cela, monsieur Davidson, que vous mettez au point des systèmes et des procédures concernant la définition des visiteurs, le rassemblement des données et leur transmission. Quand pensez-vous que ce nouveau système sera en place?

M. Davidson: Monsieur le président, il faut replacer dans son contexte le problème des statistiques sur la fréquentation. Nous compilons des statistiques sur près de 1,800 lieux disséminés . . .

Le président: Est-ce que les mêmes critères servent partout?

M. Davidson: Non, car dans certains cas, il y a des portes, certains lieux sont situés sur des terrains de golf, d'autres . . .

Le président: Très bien; quelle est la différence entre Yoho et Banff? À Yoho, on postule que chaque véhicule contient 2.5 occupants, et à Banff, on utilise un autre coefficient. Je ne sais pas où se trouve Yoho.

M. Davidson: Yoho est un parc national en Colombie-Britannique, à l'ouest de Banff.

Le président: Pourquoi y utilisez-vous le chiffre de 2.5, et un autre ailleurs?

M. Davidson: Le nombre d'occupants par véhicule est fondé sur des relevés locaux, et il peut varier d'un endroit à l'autre.

Nous sommes en train de revoir la formule des statistiques sur la fréquentation brute, formule qui est basée sur environ 100 sites. J'imagine que vous parlez ici des statistiques sur la fréquentation brute, c'est-à-dire les chiffres qui montrent . . .

Le président: C'est le paragraphe 10.35.

[Texte]

Mr. Davidson: —the number of visits, yes. I think the Auditor General was talking about those statistics on visits across the system.

The Chairman: Yes, but you know the use that is made of these by politicians, elected representatives from whatever party; it is raw data. If you have more visits here, then there is a need to increase the facility. If that is not the same across the country, you have a distortion.

Mr. Davidson: Yes. We do not use those statistics in that way. As I say, we collect . . .

The Chairman: All right then. If you do not use them in that way, look at paragraph 10.38, the records on the number of boats passing through heritage canals.

Mr. Davidson: Yes.

The Chairman: I know that you use them that way with reference to canals, because when I ask questions about the Trent-Severn system, numbers of vessel movements are thrown at me.

Mr. Davidson: Lockages.

The Chairman: Yes, sirree, and they do not care how big the boat is; they do not care how many people are on the boat; they do not care whether they are going from Lock 1 to Lock 45. They throw the number at me. Now those numbers have got to be right if we, as elected representatives, are going to use them.

Mr. Davidson: I think, Mr. Chairman, those figures on lockages are right. I would have no reason at all to believe that there is any discrepancy in those. There are people there who can count the number of lockages.

The Chairman: I do not have much trouble with a vessel. I do know that when I go and say that, as an elected representative, I would like some improvements on Lock 44, the answer I get from a very capable guy, Jim Lewis in Peterborough, is that he is sorry, there are so many movements on Lock 44. Look at the Rosedale lock. Look at how many movements there are there. I happen to know that is a commuter lock.

If we are going to improve tourism in this country, and I think that is a policy which all parties support, we have got to have the right kind of figures. If somebody tells me to look at the number of movements at Rosedale and that we have got to improve it, well, that is just a commuter lock.

Mr. Davidson: Well, Mr. Chairman, the investments in renewal projects on the canals are not based on those statistics. They will be part of this long-term capital plan, which is based on an asset inventory, condition of the asset and the projected time at which it should be rebuilt.

The Chairman: Secondly, I quote from a letter.

Although large increases of traffic have occurred on the system, those have been mostly confined to the Kawartha Lakes area. For instance, between 1976 and 1983, traffic at Port Severn increased by only 2,300 vessels compared to 4,200 at Rosedale.

I am sorry, but to use those statistics to support . . .

[Traduction]

M. Davidson: . . . le nombre de visites, oui. Je crois que le vérificateur général veut parler des chiffres d'ensemble.

Le président: Oui, mais vous connaissez l'usage qu'en font les politiciens, les représentants élus, quel que soit leur parti; ce sont des données brutes. Si vous avez davantage de visiteurs dans un endroit, cela justifie des installations supplémentaires. Mais si les chiffres ne sont pas bien représentatifs, vous avez des distorsions.

M. Davidson: Oui. Nous n'utilisons pas ces chiffres à cette fin. Comme je l'ai dit, nous rassemblons . . .

Le président: Très bien. Si vous n'utilisez pas ces chiffres à cela, regardez au paragraphe 10.38, les statistiques concernant le nombre de bateaux qui empruntent les canaux historiques.

M. Davidson: Oui.

Le président: Je sais que vous les utilisez de cette façon dans le cadre des canaux, car lorsque je vous pose des questions sur le réseau Trent-Severn, on me lance toujours les chiffres sur la fréquentation des bateaux.

M. Davidson: Aux écluses.

Le président: Oui, monsieur, et on ne se préoccupe pas de savoir quelle est la dimension de ces bateaux, ni le nombre de personnes à bord, ni de savoir s'ils vont de l'écluse 1 jusqu'à l'écluse 45. On me lance un chiffre au visage. Si nous, les élus, devons nous en servir, il faut que ces chiffres soient exacts.

M. Davidson: Je crois que les chiffres sur les écluses sont exacts. Je n'ai aucune raison de croire qu'ils contiennent des inexactitudes. Les opérateurs d'écluse peuvent compter le nombre de passages.

Le président: Je n'ai pas trop de problèmes dans le cas des bateaux. Je sais que lorsque, en tant qu'élu, je réclame des améliorations à l'écluse 44, un type très capable, Jim Lewis, de Peterborough, me répond que: désolé, il y a tant de passages à l'écluse 44. Regardez l'écluse Rosedale, regardez le nombre de passages qu'on y enregistre. Il se trouve que je sais que cette écluse est fréquentée par des bateaux qui font la navette.

Si nous voulons améliorer le tourisme dans notre pays, et c'est une politique que tous les partis défendent, il nous faut partir de statistiques exactes. Si on me cite les chiffres sur la fréquentation à Rosedale pour justifier des travaux d'aménagement, eh bien, cette écluse ne sert pas aux touristes.

M. Davidson: Monsieur le président, les travaux d'aménagement des canaux ne sont pas fondés sur ces statistiques. Ils font partie d'un plan d'investissement à long terme fondé sur l'inventaire de l'actif, l'état de cet actif, avec une date estimative de réfection nécessaire.

Le président: Ensuite, je cite une lettre:

Bien que le réseau ait enregistré un gros accroissement de trafic, cet accroissement intéresse surtout la région des lacs Kawartha. Par exemple, de 1976 à 1983, le trafic, à Port Severn, ne s'est accru que de 2,300 bateaux, comparativement à 4,200 à Rosedale.

Je regrette, mais se servir de ces statistiques pour justifier . . .

[Text]

Mr. Davidson: Mr. Chairman, I have to say that the investments on the canals are based on inventories of the assets and their condition, and are not based on lockages. I cannot remember us making any submission that was based on lockages.

The Chairman: That is fine. That is what I want on the record. Thank you. We have lost the quorum.

I do not think there is any need for us to continue tomorrow. I think we have enough to work on.

I would like to thank the witnesses, especially Mr. McEachran, who must have made some rearrangements to be here today. Thank you very much.

The meeting is adjourned.

[Translation]

M. Davidson: Monsieur le président, je répète que les investissements dans les canaux sont fonction de l'état des installations, et non pas de leur fréquentation. Je ne me souviens pas avoir jamais présenté une soumission sur la base des passages d'écluse.

Le président: C'est bien. Je voulais que ce soit dit. Je vous remercie. Nous n'avons plus de quorum.

Je ne crois pas qu'il soit nécessaire de continuer là-dessus demain; nous en savons suffisamment pour travailler.

Je remercie les témoins, et particulièrement M. McEachran, qui ont dû s'arranger pour pouvoir venir aujourd'hui. Je vous remercie.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES—TÉMOINS

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;
Mr. D.M. Young, Principal, Audit Operations Branch.

From the Treasury Board of Canada:

Mr. D.J. McEachran, Senior Assistant Secretary, Program
Branch.

From Parks Canada:

Mr. A.T. Davidson, Assistant Deputy Minister.

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;
M. D.M. Young, directeur principal, Direction des opérations de vérification.

Du Bureau du Conseil du Trésor du Canada:

M. D.J. McEachran, secrétaire principal adjoint, Direction
des Programmes.

De Parcs Canada:

M. A.T. Davidson, sous-ministre adjoint.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 8

Tuesday, April 10, 1984

Chairman: Doug Lewis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 8

Le mardi 10 avril 1984

Président: Doug Lewis

*Proceedings
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Délibérations
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Paragraphs 17.54 through 17.73 of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1983—Audit Observations concerning the Department of Public Works

INCLUDING:

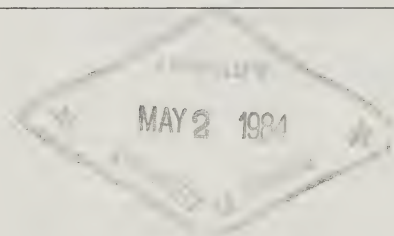
Second Report to the House (Department of Public Works)

CONCERNANT:

Les paragraphes 17.54 à 17.73 inclusivement du Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1983—Observations de vérification du Ministère des Travaux publics

Y COMPRIS:

Deuxième rapport à la Chambre (Ministère des Travaux publics)



Second Session of the
Thirty-second Parliament, 1983-84

Deuxième session de la
trente-deuxième législature, 1983-1984

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Doug Lewis

Vice-Chairman: Norman Kelly

MEMBERS/MEMBRES

Lee Clark
Maurice Dupras
Alain Garant
Stan J. Hovdebo
Peter Lang
Al MacBain
Doug Neil
Aideen Nicholson—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: Doug Lewis

Vice-président: Norman Kelly

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish
Bill Clarke
Ralph Ferguson
Maurice Foster
Gordon Gilchrist
Gaston Gourde
André Maltais
John M. Reid
Bill Wright
Antonio Yanakis

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

On Wednesday, March 28, 1984:

Maurice Foster replaced Louis R. Desmarais

On Thursday, March 29, 1984

Doug Anguish replaced Jim Fulton

(*ERRATUM*)

Evidence

Issue No. 5

Page 5:15—On line 35, the remarks attributed to Mr. Stewart Cooke should be attributed to the Honourable R.J. Marin, Chairman, Canada Post Corporation.

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

Le mercredi 28 mars 1984:

Maurice Foster remplace Louis R. Desmarais

Le jeudi 29 mars 1984:

Doug Anguish remplace Jim Fulton

(*ERRATUM*)

Témoignages

Fascicule n° 5

Page 5:15—Ligne 35, les remarques imputées à M. Stewart Cooke auraient dû l'être à l'Honorable R.J. Marin, Président du Conseil d'administration de la Société canadienne des Postes.

REPORT TO THE HOUSE

Wednesday, April 11, 1984

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

SECOND REPORT

1. In accordance with its permanent Order of Reference contained in the Permanent and Provisional Standing Orders of the House of Commons, your Committee has considered the Report of the Auditor General to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1983 and, in particular, Chapter 17, audit observations relating to the Department of Public Works (the Department).

2. The co-operation of the witnesses who appeared before your Committee is acknowledged and appreciated.

3. Your Committee wishes to comment on the following audit observations:

A—Paragraphs 17.54 to 17.56—Failure to ensure fairness and economy in the spending of public funds in negotiating a lease agreement (the "Centennial Towers" case); and

B—Paragraphs 17.66 to 17.69—Contravention of Government Contracts Regulations.

A—Centennial Towers

4. Your Committee has the following concerns with respect to the Department's leasing of Centennial Towers:

(a) the Department failed to demonstrate an urgent need to lease the building;

(b) Treasury Board should not have approved the Department's submission in view of the questionable urgency of leasing the building;

(c) the Department failed to properly define the needs of and communicate with its client, the proposed Canada Security and Intelligence Service, before investigating available space;

(d) the Department arbitrarily selected Fisheries and Oceans, which was not a priority client, as an alternate tenant; and

(e) the Department was negligent in the manner in which it monitored the progress of the Security Agency Bill.

5. Your Committee heard testimony that the Department did not comply with Treasury Board directives in leasing Centennial Towers; its submission to Treasury Board was deficient and lacked key information. Although the Department justified, and Treasury Board accepted, the submission on the basis of an urgent need to house the headquarters of the proposed Security Agency, your Committee heard no evidence of this urgency in testimony before it. Specifically, all interested parties, i.e. the Security Agency, the Department of Fisheries and Oceans, and Treasury Board itself, told your Committee that they were aware, at the time of Public Works' submission to Treasury Board, that Fisheries and Oceans was

RAPPORT À LA CHAMBRE

Le mercredi 11 avril 1984

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

DEUXIÈME RAPPORT

1. Conformément à son Ordre de renvoi permanent figurant dans les articles permanents et provisoires du Règlement de la Chambre des communes, votre Comité a étudié le rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1983 et, notamment, le chapitre 17 relatif au ministère des Travaux publics (le Ministère).

2. Nous remercions de leur coopération les témoins qui ont comparu.

3. Votre Comité désire faire quelques remarques sur les observations suivantes du Vérificateur:

A - Paragraphes 17.54 à 17.56—Négotiation d'un bail sans veiller à l'utilisation juste et économique des deniers publics (l'immeuble du Centenaire); et

B - Paragraphes 17.66 à 17.69—Non-conformité aux règlements sur les contrats établis par le gouvernement.

A—Immeuble du Centenaire

4. Votre Comité est préoccupé par les questions suivantes en ce qui a trait à la location de l'immeuble du Centenaire par le Ministère:

a) le Ministère n'a pas réussi à démontrer l'urgence de la location de l'Immeuble;

b) le Conseil du Trésor n'aurait pas dû approuver la demande du Ministère étant donné les doutes quant à l'urgence de la location de l'Immeuble;

c) le Ministère n'a pas défini convenablement les besoins de son client, le futur Service canadien du renseignement de sécurité, et n'a pas communiqué avec ce dernier avant de se renseigner sur les locaux disponibles;

d) le Ministère a choisi de façon arbitraire Pêches et Océans qui n'était pas un client prioritaire comme locataire de remplacement; et

e) le Ministère a fait preuve de négligence en ne surveillant pas comme il l'aurait dû l'avancement des travaux relatifs au projet de loi sur le Service canadien du renseignement de sécurité.

5. Votre Comité a entendu des témoignages selon lesquels le Ministère n'a pas respecté les directives du Conseil du Trésor en ce qui a trait à la location de l'immeuble du Centenaire; sa demande au Conseil du Trésor était boiteuse et il y manquait des renseignements essentiels. Bien que le Ministère ait justifié sa demande par l'urgence de trouver des locaux pour le futur Service du renseignement de sécurité et que le Conseil du Trésor l'ait acceptée, votre Comité n'a entendu aucun témoignage confirmant cette urgence. En réalité, toutes les parties en cause, à savoir le Service canadien du renseignement de sécurité, le ministère des Pêches et des Océans et le Conseil du Trésor lui-même, ont déclaré à votre Comité qu'ils savaient, au

likely to be the prime tenant. However, Fisheries and Oceans testified that there was no urgency that their office space be consolidated in Centennial Towers. Your Committee feels that Treasury Board should not have approved the Department's submission and that the Department misrepresented the urgency of leasing this building as an expedient to obtain Treasury Board approval to fill the building. In so doing, the Department, in your Committee's view, failed to show due regard for economy in the expenditure of public funds.

6. Your Committee heard testimony that the Department did not adequately define the needs of its original client, the proposed Security Agency. For example, the Department negotiated with the owners of Centennial Towers prior to receiving details of the Security Agency's requirements. The Department also failed to ensure that Centennial Towers met the Agency's essential security and technical requirements and, as well, the Department failed to appreciate that the Security Agency did not require a downtown Ottawa location.

7. Your Committee heard testimony that the Department was under no obligation to make use of the authority granted by Treasury Board to lease Centennial Towers. In your Committee's view, the use of this authority to consolidate the offices of the Department of Fisheries and Oceans was unwarranted for the following reasons:

- (a) the Department arbitrarily selected Fisheries and Oceans, which was not a priority client, as an alternate tenant;
- (b) alternate space was available elsewhere for Fisheries and Oceans; and
- (c) at no time did Fisheries and Oceans tell the Department that the consolidation of their office space was an urgent matter.

8. In view of the parliamentary and public debate surrounding the proposed Security Agency legislation, your Committee was astonished by the Department's testimony that it foresaw the passage of the bill to create the Agency by the Fall of 1983. Your Committee feels that more realistic monitoring of the parliamentary process would have enabled the Department to follow more cost-effective procedures in its leasing of office accommodation.

9. As a result of the Department's leasing of Centennial Towers, the Government became committed to unproductive rental payments—estimated initially by the Auditor General to amount to \$1 million per month. Members of your Committee toured the site and observed at first hand the Department's failure to make use of this building. At the date of this Report, your Committee is concerned that Centennial Towers remains largely unoccupied with the attendant cumulative cost to the taxpayer in non-productive rents.

moment où Travaux publics a présenté sa demande au Conseil du Trésor, que Pêches et Océans serait sans doute le principal locataire. Toutefois, le ministère des Pêches et des Océans a déclaré qu'il n'était absolument pas urgent que ses services soient centralisés à l'immeuble du Centenaire. Votre Comité estime que le Conseil du Trésor n'aurait pas dû approuver la demande du Ministère et que celui-ci a exagéré l'urgence de la location de cet immeuble pour obtenir l'approbation du Conseil du Trésor pour remplir les locaux. De l'avis de votre Comité, le Ministère, en agissant ainsi, n'a pas veillé comme il l'aurait dû, à une utilisation économique des deniers publics.

6. Votre Comité a entendu des témoignages selon lesquels le Ministère n'a pas défini adéquatement les besoins de son client initial, le futur Service du renseignement de sécurité. Par exemple, le Ministère a négocié avec les propriétaires de l'immeuble du Centenaire avant même de connaître les exigences du Service du renseignement de sécurité. Le Ministère a en outre négligé de s'assurer que l'immeuble du Centenaire répondait aux exigences essentielles du Service sur le plan de la sécurité et sur le plan technique. De plus, le Ministère ne s'est pas rendu compte que le Service du renseignement de sécurité n'avait pas obligatoirement besoin de locaux situés au centre-ville d'Ottawa.

7. Selon les témoignages entendus, le Ministère n'était aucunement tenu de se prévaloir de l'autorité conférée par le Conseil du Trésor pour la location de l'immeuble du Centenaire. De l'avis de votre Comité, le recours à cette autorité pour centraliser les services du ministère des Pêches et des Océans était injustifié pour les raisons suivantes:

- a) le Ministère a arbitrairement choisi Pêches et Océans qui n'était pas un client prioritaire comme locataire de remplacement;
- b) on pouvait louer ailleurs d'autres locaux pour Pêches et Océans;
- c) Pêches et Océans n'a jamais dit au Ministère que le regroupement de ses services s'imposait de toute urgence.

8. Étant donné le débat, au Parlement et dans le grand public, qui a entouré le projet de loi prévoyant la création du Service canadien du renseignement de sécurité, votre Comité a été très étonné lorsque des représentants du Ministère ont déclaré qu'ils préoyaient que le projet de loi serait adopté au plus tard à l'automne 1983. Votre Comité estime que si le Ministère avait suivi de plus près le processus parlementaire, il aurait pu recourir à des procédés plus réalistes pour la location des locaux.

9. En raison de la location de l'Immeuble du Centenaire par le Ministère, le Comité a remarqué que le gouvernement doit maintenant verser des loyers improductifs que le Vérificateur général avait initialement évalué à 1 million de dollars par mois. Des membres du Comité ont visité les lieux et ont constaté sur place que le Ministère serait incapable de faire usage de cet immeuble. À la date du Rapport, le Comité craint que l'Immeuble du Centenaire ne demeure en grande partie inoccupé et partant, le contribuable devra financer des coûts cumulatifs d'un loyer improductif de plus en plus coûteux.

B—Contravention of Government Contracts Regulations

10. Your Committee heard from Treasury Board that, since 1979, its regulations have required competitive bidding for construction-related engineering and architectural contracts above a certain threshold, which was initially set at \$30,000 and revised in 1982 to \$100,000. Treasury Board testified that these threshold levels were set through consultation with the industry and that other departments which engage consultants, such as Transport and Indian and Northern Affairs, follow the regulations and abide by the threshold.

11. Your Committee noted that the Department agreed with the Auditor General's finding that it contravened the Treasury Board threshold in 14 different cases.

12. Your Committee considers the Department's contravention of these regulations to be a very serious matter. The Department violated the regulations; it opened itself up to charges of favoritism; and it did not ensure the best value for the taxpayers dollar.

13. Your Committee heard testimony on the following corrective actions taken by the Department and Treasury Board:

(a) Treasury Board expressed its concern in writing to the Deputy Minister of the Department;

(b) in accordance with an internal directive dated May, 1983, the Department began to adhere to Treasury Board regulations regarding the mandatory tendering level;

(c) in all 14 cases where the regulations were broken the Department belatedly obtained Treasury Board approval before spending funds; and

(d) in some cases during the 1979 to 1983 period Treasury Board rejected the Department's submissions because the mandatory tendering requirement had not been met.

14. Your Committee feels that there was no excuse for the Department to repeatedly break Treasury Board regulations—14 times in one year. If the Department disagreed with the regulations on mandatory tendering or sought an increase in the threshold level to \$500,000, procedures existed for it to present its case to Treasury Board. Your Committee considers that, while rules are in place, they must be obeyed. Furthermore, your Committee is concerned that the Department took four years to comply with these regulations which all other departments appeared to have accepted from the outset. Your Committee seeks assurances that the Department will comply with these Treasury Board regulations in the future.

15. Your Committee concludes that Treasury Board should have enforced compliance with its regulations by not approving any of the Department's submissions in the 14 cases where the mandatory tendering threshold was exceeded. Your Committee calls upon Treasury Board to undertake such enforcement activity in the future.

B—Non-conformité aux règlements sur les contrats établis par le gouvernement

10. Selon des représentants du Conseil du Trésor, les règlements exigent depuis 1979 que l'on procède par appels d'offres pour tous les contrats de services en génie et en architecture reliés à des travaux de construction dépassant un certain plafond qui, à l'origine, avait été fixé à 30 000 \$, puis porté à 100 000 \$ en 1982. Le Conseil du Trésor a déclaré que ces plafonds ont été fixés après consultation avec l'industrie et que d'autres ministères qui recourent aux services d'experts-conseils, notamment les ministères des Transports et des Affaires indiennes et du Nord, appliquent les règlements et respectent les plafonds imposés.

11. Votre Comité signale que le Ministère convient, comme l'a fait valoir le Vérificateur général, qu'il a dépassé à 14 reprises le Plafond fixé par le Conseil du Trésor.

12. Votre Comité considère très grave le fait que le Ministère ne se soit pas conformé aux règlements. Le Ministère a transgressé les règlements; il s'est exposé à des accusations de favoritisme; et n'a pas assuré la meilleure utilisation possible des fonds publics.

13. Votre Comité a entendu des témoignages relatifs aux mesures correctives suivantes prises par le Ministère et le Conseil du Trésor:

a) le Conseil du Trésor a écrit au sous-ministre du Ministère, pour lui faire part de ses inquiétudes;

b) conformément à une directive interne datée de mai 1983, le Ministère a commencé à appliquer les règlements du Conseil du Trésor concernant le plafond au-delà duquel les appels d'offres sont obligatoires;

c) dans les 14 cas où les règlements n'ont pas été enfreints, le Ministère a obtenu tardivement l'approbation du Conseil du Trésor avant d'engager les fonds; et

d) dans certains cas, entre 1979 et 1983, le Conseil du Trésor a rejeté les demandes du Ministère parce que ce dernier n'avait pas respecté les exigences concernant le recours obligatoire aux appels d'offres.

14. Votre Comité estime que le Ministère n'avait aucune excuse pour contrevenir à plusieurs reprises—quatorze fois en un an—aux règlements du Conseil du Trésor. Si le Ministère n'approuvait pas les règlements sur la mise en adjudication obligatoire ou s'il voulait faire porter le plafond à 500 000 \$, il disposait de moyens pour plaider sa cause auprès du Conseil du Trésor. Votre Comité estime que les règlements étant en vigueur, ils doivent être respectés. En outre, votre Comité s'inquiète du fait que le Ministère a mis quatre ans à respecter ces règlements, alors que les autres ministères les ont respectés dès le début. Votre Comité cherche à obtenir l'assurance que le Ministère respectera à l'avenir ces règlements du Conseil du Trésor.

15. Votre Comité conclut que le Conseil du Trésor aurait dû faire respecter les règlements en refusant d'approuver les quatorze demandes du Ministère qui dépassaient le seuil fixé. Votre Comité demande au Conseil du Trésor de veiller à l'avenir au respect des règlements.

Recommendations

16. Your Committee recommends that:

(a) the Department of Public Works continue to follow the directives and procedures for procuring office accommodation as laid down by the Treasury Board, and give the Public Accounts Committee that assurance in writing (Paragraphs 4 to 9);

(b) Treasury Board enforce compliance with its directives and procedures for dealing with deficient office accommodation submissions (Paragraphs 4 to 9); and

(c) Treasury Board enforce compliance with its regulations for mandatory tendering by not approving any submissions where the threshold for mandatory tendering has not been observed (Paragraphs 10 to 15).

17. Your Committee requests that the Government respond to the foregoing recommendations in accordance with Standing Order 69(13).

18. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 2, 3, 4, and 8 of the Second Session of the Thirty-second Parliament*) is tabled.

Respectfully submitted,

Recommandations

16. Votre Comité recommande que:

a) le ministère des Travaux publics continue de suivre les directives et les procédures qui ont trait à la prestation de locaux à bureaux énoncées par le Conseil du Trésor et qu'il donne par écrit au Comité des comptes publics une telle assurance (paragraphe 4 à 9);

b) le Conseil du Trésor veille à ce que soient respectées ses directives et ses procédures à l'égard des demandes relatives à la prestation de bureaux ne répondant pas aux exigences (paragraphe 4 à 9); et

c) le Conseil du Trésor veille au respect de ses règlements sur le recours obligatoire à l'appel d'offres en n'approuvant pas les demandes lorsque le plafond a été dépassé (paragraphe 10 à 15).

17. Votre Comité demande que le gouvernement réponde aux recommandations qui précèdent conformément au paragraphe 69(13) du Règlement permanent.

18. Un exemplaire des procès-verbaux et témoignages s'y rapportant (*Fascicules nos 2, 3, 4 et 8 de la deuxième session de la trente-deuxième législature*) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président,

DOUG LEWIS,

Chairman.

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, APRIL 10, 1984
(13)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met this day *in camera* at 11:10 o'clock a.m., the Chairman, Mr. Doug Lewis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clark (*Brandon—Souris*), Garant, Kelly, Lewis, Neil, Yanakis.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons permanent and provisional Standing Orders, The Committee considered a draft Report to the House respecting the Audit Observations relating to the Department of Public Works (Chapter 17 of the 1983 Report of the Auditor General of Canada).

On motion of Mr. Neil, *it was agreed*,—That the draft Report, as considered and amended, be adopted and presented to the House by the Chairman as the Second Report of the Committee.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on January 26, 1984, the Chairman authorized that the following document be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Response by the Department of External Affairs to the Twenty-First Report of the Committee dated October 24, 1983 (1st Session, 32nd Parliament) (*See Appendix "PUBL-5"*).

At 12:08 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 10 AVRIL 1984
(13)

[Texte]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit ce jour à *huis clos* à 11 h 10, sous la présidence de M. Doug Lewis, président.

Membres du Comité présents: MM. Clark (*Brandon—Souris*), Garant, Kelly, Lewis, Neil, Yanakis.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams; T.A. Wileman.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement permanent et provisoire de la Chambre des communes, le Comité entreprend l'étude d'un ébauche de rapport au sujet des commentaires du Vérificateur concernant le ministère des Travaux publics (Chapitre 17 du Rapport de 1983 du Vérificateur général du Canada).

Sur motion de M. Neil, *il est convenu*,—Que l'ébauche de rapport, tel qu'étudié et modifié, soit adopté et présenté à la Chambre par le président à titre de deuxième rapport du Comité.

Conformément à une motion proposée par le Comité à sa séance du 26 janvier 1984, le président permet que le document suivant soit imprimé en appendice au procès-verbaux et témoignages de ce jour:

Réponse du ministère des Affaires extérieures au vingt-et-unième rapport du Comité, en date du 24 octobre 1983 (1ère session, 32^{ème} Parlement). (*Voir appendice «PUBL-5»*).

A 12 h 08, le Comité lève la séance jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

APPENDIX "PUBL-5"

OTTAWA, ONTARIO
K1A 0G2

March 29, 1984

Mr. D. Lewis, M.P.
Chairman
Standing Committee on Public Accounts
Room 183
Confederation Building
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Mr. Lewis:

I am pleased to provide the response of the Department of External Affairs to Part A of your Committee's twenty-first report.

My officials have endeavoured to deal with the Committee's concerns fairly and comprehensively, and to describe the Department's progress and current plans in making the necessary management improvements.

The Department's achievements and projected courses of action demonstrate, I believe, senior officials' firm commitment to resolve the problems cited by the Auditor General and by your Committee, and to ensure a more rigorous and conscious management of departmental operations.

Please be assured that my officials stand ready to reply fully and promptly to your Committee's desire for further information, should it be necessary.

Yours sincerely,


Allan J. MacEachen

**RESPONSE BY THE DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS
TO THE TWENTY-FIRST REPORT OF THE
STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS**

OUTLINE

- A. EXTERNAL AFFAIRS MANAGEMENT IMPROVEMENT PROGRAM (EAMIP)**
- A.1 Management of the EAMIP**
- A.2 Benefits and Savings**

- B. PLANNING AND FINANCIAL MANAGEMENT**
- B.1 Strategic and Operational Planning**
- B.2 Financial Management**
- B.3 Management Review and Audit**

- C. PERSONNEL POLICIES AND PRACTICES**

- D. MANAGEMENT OF ACCOMMODATION ABROAD**
- D.1 Response to Specific Concerns**

**Annex A - List of EAMIP Projects that
respond to the Standing
Committee's recommendations**

Annex B - Financial Management Projects in the EAMIP

**Annex C - Letter of Endorsement from the Office of the
Comptroller General**

RESPONSE BY THE DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS
TO THE TWENTY-FIRST REPORT OF THE
STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

The Department of External Affairs is responding to the comments of the Standing Committee in Part A (Comprehensive Audit of the Department of External Affairs) of its twenty-first report and to the report's recommendations a, b, c and d. The Department's response consists of three main sections following the divisions used in the Standing Committee's report: planning and financial management, personnel policies and practices, and management of accommodation abroad. Before dealing with each of these subjects, however, it is appropriate to describe in some detail the External Affairs Management Improvement Program (EAMIP).

A. EXTERNAL AFFAIRS MANAGEMENT IMPROVEMENT PROGRAM

The EAMIP, developed primarily during the fall and winter of 1983, is now being implemented. It has received final departmental approval and been endorsed by the Comptroller General. (See Annex C).

Several EAMIP projects respond directly to the concerns expressed by the Standing Committee. These projects are identified in Volume 1 of the EAMIP - Program Overview, Section 6. The detailed plan for each identified project appears in Volume 2 - Project Descriptions. (Volumes 1 and 2 are included as annexes D and E of this submission). Projects that respond to the recommendations of the Task Force on Financial Management, the observations from the Auditor General's Report and the IMPAC survey of the Office of the Comptroller General (OCG) are also listed in Section 6 of Volume 1.

The EAMIP provides a focal point for coordination of all management improvement efforts. There are 125 projects in total and all areas of the Department are represented. The development of the Program was based on extensive consultations in the Department and with the OCG and the Treasury Board Secretariat (TBS). Each project and, as a result, the overall content of the Program reflect the concerns of officers and senior management and their commitment to make the improvements described. The project descriptions provide a timetable for the required work. Every project has been signed by the respective project manager and most by the project officer as well.

Each Assistant Deputy Minister (ADM) has approved all of the projects in his Branch and will be able to use the work plans to monitor and control progress.

Twenty projects respond directly to the four major recommendations of the Standing Committee. (These projects are listed in annex A). These initiatives are not isolated efforts, however, because they are supported by an array of related undertakings in the EAMIP. Of particular note are projects such as the Policy and Resource Review Prototype (GB03), several management information systems projects including the Information Needs of Headquarters Management (CC14) and the Information Needs of Posts (CC15); and many projects in the areas of human resource management, administration and corporate processes.

A.1 Management of the EAMIP

Under the direction of the EAMIP Coordinator, a small secretariat is being staffed to support the implementation of the Program and to ensure regular monitoring and reporting on progress. Two committees have been created to ensure participation of all branches of the Department and to facilitate senior management's direction of the Program. The Coordinating Committee is a working level group of branch representatives. An EAMIP Steering Committee, chaired by the ADM Policy Coordination, has the following departmental membership: ADMS responsible for administration, personnel, international trade development (representing the functional branches), Africa and the Middle East (representing the geographic branches) and the Director General of Corporate Management. Also represented on the Steering Committee are the OCG, the Office of the Auditor General, the Privy Council Office and the TBS.

The Steering Committee provides guidance for the Program and reviews and recommends for approval by the Department's Executive Committee the individual projects and the Program as a whole. The Steering Committee has selected key projects that it wishes to monitor. It will also receive quarterly progress reports on the EAMIP.

The EAMIP has a multi-year time-frame. It is a dynamic process and new projects can be added at any time for review by the Steering Committee. As a minimum the Program will be updated annually during its three to five year time span. Forty-seven projects represent initial efforts to carry out feasibility studies or to collect necessary information before a second phase of implementation can be described. The momentum for

implementation of EAMIP will be provided by key projects in each area. These include, among others, projects on the development of the departmental planning system, the operational plan framework (OPF), the evaluation plan, branch and post management procedures, the human resource management framework, training and development policy, headquarters and post management information needs, financial systems improvements, and property and material management systems improvements. The development of an EAMIP represents a major step in the Department's management strategy and shows that senior officials are firmly committed to making key management improvements.

A.2 Benefits and Savings

There are several important benefits that will result from the work in the EAMIP. These include such things as developing the OPF, major improvements in planning, financial management, human resource management, information systems and evaluation and audit. The Department will endeavour to show an explicit link between these management improvements and the quality of the basic product, i.e. policy development, analysis and advice.

Some EAMIP projects also represent program work aimed at making a direct contribution to the economy. These include International Generic Fish Marketing with a goal of increasing annual export sales of fish by \$225M annually and Entrepreneurial Immigration to support an effort to establish 6000 new jobs in Canada. While management improvement is not the driving rationale in these areas, the structure and discipline of project management will assist the chances of success.

Approximately five million dollars of annual savings will result directly from management and control improvements. In addition, six other projects should produce further substantial savings. The Department will continue to look for ways, through the EAMIP, to increase the scope for savings. The goal is to find and display savings that not only justify the costs of EAMIP, but also inform and strengthen requests for assistance from the central agencies.

B. PLANNING AND FINANCIAL MANAGEMENT

B.1 Strategic and Operational Planning

Several steps have been taken since the Department's reorganization of September 6, 1983 to ensure that the use of strategic and operational planning becomes progressively more deeply entrenched. Senior management

is consciously promoting and firmly committed to this objective. The Department has established a Corporate Management Bureau with two divisions responsible for various planning matters and another division in charge of program evaluation.

The Department agrees with the Auditor General's observation that its planning initiatives should be used more intensively for decisionmaking. At the same time, it should be recognized that the international environment in which the Department operates, and in which Canada pursues its international objectives, does not always respond in a way amenable to formal planning. Particular efforts are being made, nevertheless, to develop an annual planning cycle for the Department that integrates strategic, operational and resource planning and responds to the realities of the world in which Canadian objectives are pursued.

The major elements of the planning cycle should be in place by October 1984. Several new elements have already been introduced since the September reorganization. For example, this year the Department's post planning exercise included managers from headquarters and posts, and work plans were requested and received from every part of the Department. The overall aim has been to help ensure that resources flow towards priorities and that senior managers increasingly plan their activities in the context of the annual resource planning cycle.

The Department, as noted in the Standing Committee's report, is preparing an Operational Plan Framework (OPF). Its overall concept has been approved by the Department's Executive Committee and its details are currently being developed. The OPF will provide an underpinning for many specific elements of the annual planning cycle and assist in making planning more relevant to the Department.

B.2 Financial Management

The Task Force on Financial Management referred to in the Standing Committee's report was established primarily to review the needs for financial management of the restructured Department in the context of corporate planning systems being developed and to take into account the observations and recommendations of the Auditor General's 1982 comprehensive audit of the Department.

The Task Force's review was to make recommendations on appropriate financial management and

control systems; organization and classification levels for the Department's financial officers in Ottawa and at posts; a training and development program for financial officers and non-financial staff performing financial functions; the involvement of senior financial staff in the selection, appointment and evaluation of all financial staff outside the Finance and Management Services Bureau; and the resources required for financial management.

Although the Task Force's report contained several recommendations, it did not address sufficiently the issues involved to permit the Department to undertake a longer term program of corrective action. Consequently, the Department developed, as a part of its External Affairs Management Improvement Program (EAMIP), a course of action that categorizes the areas where financial management improvement is required. Incorporating where possible the Task Force's recommendations, specific EAMIP projects will permit an orderly modification of current processes and the implementation of new or revised systems and procedures. (The EAMIP financial management projects are listed in annex B of this submission).

B.3 Management Review and Internal Audit

Considerable progress has been made in strengthening the capacity of the management review and internal audit functions to provide senior management with independent appraisals of departmental operations. A Management Review and Audit Bureau has been established and is headed by a Director General who reports directly to the Under-Secretary in his capacity as Chairman of the Department's Audit and Evaluation Committee. The Bureau consists of two functional divisions, Management Review (formerly the Inspection Service) and Internal Audit.

Management Review

The Audit and Evaluation Committee and the OCG have accepted a preliminary draft statement on the role of management review. It is to provide management advice to the Under-Secretary and to conduct reviews of the Department's operations, especially at posts abroad. While maintaining the requisite degree of independence in planning and conducting operational reviews, the Management Review Division works closely with the geographic ADMs and incorporates problems and/or issues identified by them.

This approach has already produced encouraging results. For example, recommendations have been made and accepted to strengthen the management of some posts, make

better use of resources and improve program coordination abroad.

Further refinement of the role and methodology is being carried out in an EAMIP project to be completed by April 1984. The project's objective is to provide a comprehensive profile of management review: what it is, what is to be done, how it is to be done and the resources required. Through a wide range of monitoring and problem solving activities, independent management reviews of the Department's operations will help senior management improve the quality and level of management practices and performance.

Internal Audit

Significant progress has been made toward the establishment of a viable internal audit program. The problem of overlapping audit mandates raised by the Auditor General in his 1982 report has been overcome by the establishment of the Internal Audit Division with a clearly defined mandate and responsibility to plan and implement a program of internal audit in accordance with the OCG standards. A departmental policy for internal audit and the first phase of a five year plan covering approximately 40% of the Department's operations is being implemented concurrently with the development of Phase II. Phase I reflects the adoption of a more comprehensive audit approach with increased audit of headquarters' activities in response to the observation contained in the Auditor General's report. With the completion of Phase II, now estimated by March 31, 1984, the Department's five year audit plan will describe the necessary audit coverage and resource requirements. The full implementation of the audit plan will be hampered by current person-year constraints. In the initial stages, however, progress will be sustained by contracting out audit services.

C. PERSONNEL POLICIES AND PRACTICES

The Personnel Branch has responded to the planning and assignment needs of the Department by reorganizing in 1982 to align itself more clearly with, and support, the major functions of the Department and to facilitate the assignment process. With the reorganization of September 1983, a Personnel Planning and Development Bureau, headed by a Director General, was established to take charge of personnel policy, planning and training and development. Increased emphasis has been placed on planning activities throughout the Branch, and several management improvement projects are under way.

The EAMIP project on the Delegation of Authority for Personnel Management has begun and a revised Instrument of Delegation is expected to be completed by the summer of 1984. This will clarify roles and responsibilities, and produce improved communication between managers and personnel officers. As well, the authority and role of Heads of Post is to receive particular attention in this exercise.

To integrate human resource planning with operational and financial planning, an EAMIP project has been initiated to produce a multi-year human resource planning system, the first elements of which are expected in 1984 with the full cycle operational by 1985. This system, being developed in co-operation with the Department's corporate management officials, provides for input from all managers including Heads of Post, non-rotating managers, senior executive and the Personnel Branch.

The need for improved personnel information has been met by allocating more resources to the Personnel Management Information System and priorities for its improvement and completion have been established. A Personnel Branch Planning Committee now meets to review personnel policies, identify immediate and long range issues and establish multidisciplinary groups to deal with problems. This Committee reports to the Branch Management Committee, which the ADM (Personnel) chairs.

Senior management of the Department has also recognized training requirements as a high priority. A division has been created to manage the Department's training and development activities. Priorities include the establishment of a more effective and comprehensive program

- to ensure substantive involvement of assignment officers in the selection of training curricula and candidates,
- to clarify budgetary allocations and responsibilities with personnel operations divisions, and
- to systematize training and development activities to relate personnel requirements more closely to Departmental objectives.

In addition, the Posting Briefing Section and Community Liaison Office have been united in the same division to provide better service to employees. The training and human resource planning officers are working together with

technical experts to meet the service-wide needs of the Department in areas such as the introduction of high technology. A project has also been initiated to articulate a clear and comprehensive policy statement for training and development.

The organizational improvements, the delegation of authority, the clarification of roles and the increased planning will all help to improve the assignment process. Discussions and negotiations of each assignment will continue to be a permanent feature of the process, and posts will have more influence on the nature and use of resources allocated to them.

D MANAGEMENT OF ACCOMMODATION ABROAD

Although the Department has referred to a "domestic orientation" in the Treasury Board Administrative Policy Manual, it did not intend to imply that Treasury Board rules would be disregarded or broken. Many items referring to real property in the manual are, in fact, guidelines that allow departments some flexibility within the general interest of the central agency policies.

The Department's compliance with Treasury Board administrative policy regarding real property acquisition has been discussed with the TBS. The Department has formalized its procedures and incorporated all relevant Treasury Board policy provisions. The Department's property activities will continue to operate within the parameters of the Treasury Board policy.

Work is under way to respond to the Standing Committee's specific concerns and recommendations and this activity is discussed in more detail below. The Department has initiated as well a comprehensive property management review to ensure that all problems have been identified and that current corrective efforts are indeed the best solutions. The Department has engaged qualified consultants to conduct this review, which should be completed by the end of April 1984. This EAMIP project represents clearly the Department's firm commitment to discharge a broad managerial responsibility with respect to accommodation abroad.

D.1 Response to Specific Concerns

Four major issues were raised by the Auditor General (see paragraph 13 of the Standing Committee's report). The Department's activities in this regard form part of the EAMIP.

- a) "The Department needs to strengthen its processes for identifying accommodation needs".

The Departmental Property Management Manual is under revision (now entitled Post Property Manual) to reflect accurately the relative roles of posts and headquarters in the property planning process and the applicable provisions of the Treasury Board manual. Research and writing of the new manual are scheduled to be completed by the spring of 1984.

The manual will include updated instructions for use by both headquarters and posts abroad for the preparation of accommodation plans. The plans will be developed concurrently with other program and budget forecasting exercises generated each year by posts for input into the Estimates and MYOP process.

While not replacing the ongoing communication with posts abroad on accommodation needs, these improved procedures should provide the more structured approach requested by the Auditor General.

- b) "The Department needs to set priorities for accommodation projects".

The Department recognizes that accommodation planning must be plugged into a workable priority setting process if it is to have maximum effectiveness.

Priority setting in the Department is a two stage process. The first stage is a comprehensive semi-annual review of global accommodation requirements that result in a ranked list of accommodation priorities. The second stage subjects the resulting priorities to further analysis and feasibility studies to ascertain the most appropriate response (i.e., lease/buy/build) to accommodation needs.

A numerically weighted rating system has been devised to improve the assessment of accommodation priorities. This approach more accurately compares and measures several complex variables such as cost, quality of accommodation, safety, security and other factors.

- c) "The Department needs to prepare feasibility studies".

This recommendation was fully accepted by the Department. As well, several organizational and administrative steps had already been taken prior to completion of the Auditor General's Report. For example, a Realty Strategy and Planning organization was established in December, 1980 that inter alia developed a Project Development Procedure (PDP) to strengthen the "front end" planning of accommodation projects.

The PDP utilizes a three-stage process of review and analysis prior to project implementation approval (i.e. Initial Investigation and two levels of Feasibility Studies) with supporting documents and intermediate and senior management decision points at each stage. The process itself is compatible with requirements expressed in the Real Property Chapters of Treasury Board Administrative Policy Manual.

Other management processes and procedures have been or are being prepared to cover the implementation phases of projects, particularly construction, and an overall Project Delivery System is currently under development which will tie all of these together.

- d) "The Department needs to evaluate projects when completed".

The changes outlined in sections 1-3 above are intended to provide a more coherent and effective 'audit trail' which will enhance accountability and ease the process of project evaluation. In addition, a systematic format has been developed for the close out and evaluation of major (primarily construction) projects. This format, now incorporated in the project manager's handbook, is a standard requirement for project close-out.

ANNEX A

SURVEY REF	OBSERVATIONS	EAMIP PROJECT NO	DEPARTMENTAL RESPONSE	VOLUME 2 PAGE NOS.
<u>THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS TWENTY- FIRST REPORT</u>				
18 (a)	Your Committee recommends that			
	the report of the Department's task force	CC01	Development of the Operational Plan Framework	2
	include firm commitments on dates for the implementation of the Auditor General's recommendations on planning and financial management and that the Department advise your Committee of this timetable for implementation by March 31, 1984	CC02	Departmental Planning System	8
		CC03	Managing Resource Allocation	16
		CC04	Reporting Against Plans	19
18 (b)		CC05	Part III of the Estimates	22
	the Department improve its personnel planning and assignment system for foreign service officers, implement the Auditor General's recommendations in this area, and report its progress in this regard to your Committee by March 31, 1984	AC04	Design and Implementation of a Human Resource Management Framework	179
	(Paragraph 7);	AC02	Personnel Management Information System Workload Priorities	249
		AC14	Delegation of Authority for Personnel Management	214
		GB01	Branch and Post Management Procedures	49
		AC11	Foreign Service Career Models	208

ANNEX A

SURVEY REF	OBSERVATIONS	EAMIP PROJECT NO	DEPARTMENTAL RESPONSE	VOLUME 2 PAGE NOS
	THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS TWENTY- FIRST REPORT (cont'd)			
18 (c)	the Department and the Treasury Board Secretariat immediately negotiate more appropriate rules governing property acquisition, and report progress to your Committee by March 31, 1984 (Paragraph 12);	AC05 MR05 MR02 MR03 MR04 MR11	Design and Implementation of an Integrated Policy and Management Framework for Training and Development Long Range Capital Program T.B. Requirements Facilities Master Planning and Delivery System Guidelines for the Evaluation Accommodation and Establishment of Criteria Project Completion Report Review of Real Property Management	183 345 336 340 343 362
18 (d)	the Department implement the Auditor General's recommendations on management of accommodation abroad and ensure that these recommendations are followed through with consistent, detailed plans of action for cost-effective acquisition and management of property and report to your Committee by March 31, 1984 (Paragraph 13).	MR01 MR02 MR03 MR04 MR05 MR07 MR10	Physical Resources Roles and Responsibilities Facilities Master Planning and Delivery System Guidelines for the Evaluation Accommodation and Establishment of Criteria Project Completion Report LRCP T.B. Requirements Materiel Management Procurement and Shipping Control Property Management Manual	334 336 340 343 345 352 360

Annex A

SURVEY REF	OBSERVATIONS	EAMIP PROJECT NO	DEPARTMENTAL RESPONSE	VOLUME 2 PAGE NOS
<u>THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS TWENTY- FIRST REPORT (cont'd)</u>				
		MR11	Review of Real Property Management	362
		MR13	Property Management	252
		GB01	Information Systems Enhancement Branch and Post Management	49
<u>OTHER EAMIP PROJECTS REFERRED TO IN SUBMISSION</u>				
		GB03	Policy and Resource Review Prototype	57
		CC14	Information Needs of Headquarters Management	263
		CC15	Information Needs of Posts	265
		MM02	Management Review Plan	398

ANNEX BFinancial Management Projects

MF01	Bureau Organization Review	308
MF02	Post Accounts Management	310
MF03	Regionalization of Financial Services	313
MF04	Review of Financing of Operations Abroad	316
MF06	Financial Management Training and Development	322
MF07	Review of Departmental Authorities	324
MF08.1	Financial Information Needs Definition	245
MF08.2	Financial Planning Enhancements	247
MF08.3	Enhanced Financial Management Systems	327
MF13	Financial Management Manual	332

EMIP
Volume 2
Page Nos.

Comptroller General
of Canada

ANNEX C

Ottawa, Canada
K1A 1E4

Mr. Marcel Massé
Under-Secretary of State,
Department of External Affairs,
125 Sussex Drive,
Ottawa, Ontario
K1A 0G2

Dear Mr. Massé:

The Department of External Affairs is to be congratulated on the preparation of a comprehensive management improvement plan. My staff and I have analysed the plan and I am convinced that its successful implementation will result in significant improvements to management within your department.

As with any plan of this magnitude and complexity there are bound to be initial difficulties in determining exact costs. As well, some project slippage is inevitable and this too will have the effect of increasing the costs. My staff will continue to work closely with yours in the refinement of the costing information.

I understand that we have mutual calendar problems which will prevent our meeting until 10:30, April 12, 1984 for a substantive discussion of plan contents. In the meantime, however, I want you to know that I am pleased with the 'External Affairs Management Improvement Program' and that this letter constitutes formal endorsement of your plan as an appropriate vehicle for improving DEA's management practices and controls.

I know that work is proceeding in most areas of the plan and that both our staffs are working closely in this regard. I look forward to reviewing this work and the plan in general with you at our meeting on April 12.

Yours sincerely,

H.G. Rogers

APPENDICE "PUBL-5"

(TRADUCTION)

OTTAWA, ONTARIO
KLA 0G2

Le 29 mars 1984

M. D. Lewis, député
Président
Comité permanent des comptes publics
Pièce 183
Edifice de la Confédération
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur,

Je suis heureux de vous communiquer la réponse du ministère des Affaires extérieures à la partie A du vingt-et-unième rapport de votre Comité.

Mes fonctionnaires ont étudié les problèmes soulevés par le Comité et se sont efforcés d'y trouver des solutions acceptables et de décrire les progrès réalisés par le Ministère, ainsi que les plans conçus par ce dernier pour apporter les changements nécessaires en matière de gestion.

Les réalisations du Ministère et les mesures qu'il compte prendre démontrent, selon moi, la ferme intention de ses hauts fonctionnaires de régler les problèmes soulevés par le Vérificateur général et par votre Comité, et de gérer les activités du Ministère de façon plus efficace et consciencieuse.

Je tiens à vous assurer que mes fonctionnaires sont prêts à répondre à toute autre demande de renseignements que votre Comité pourrait leur adresser.

Veuillez agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Allan J. MacEachen.

RÉPONSE DU MINISTÈRE DES AFFAIRES EXTÉRIEURES AU VINGT-ET-UNIÈME
RAPPORT DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

APERÇU

- A. PROGRAMME D'AMÉLIORATION DES PRATIQUES DE GESTION (PAPG) DU MINISTÈRE DES AFFAIRES EXTÉRIEURES
 - A.1 Gestion du PAPG
 - A.2 Bénéfices et économies
- B. PLANIFICATION ET GESTION FINANCIÈRE
 - B.1 Planification stratégique et opérationnelle
 - B.2 Gestion financière
 - B.3 Contrôle de la gestion et vérification interne
- C. POLITIQUES ET PRATIQUES EN MATIÈRE DE PERSONNEL
- D. GESTION DES LOCAUX À L'ÉTRANGER
 - D.1 Réponse à des préoccupations spécifiques

Annexe A - Liste des projets PAPG répondant aux recommandations du Comité permanent

Annexe B - Projets de gestion financière dans le cadre du PAPG

Annexe C - Lettre d'approbation du Bureau du Contrôleur général

Le 31 mars 1984

RÉPONSE DU MINISTÈRE DES AFFAIRES EXTÉRIEURES AU VINGT-ET-UNIÈME RAPPORT
DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Le ministère des Affaires extérieures répond par la présente aux commentaires du Comité permanent formulés dans la Partie A (Vérification intégrée du ministère des Affaires extérieures) de son vingt-et-unième rapport, ainsi qu'aux recommandations a, b, c et d du rapport. La réponse du Ministère, dont la présentation s'inspire de celle du rapport du Comité permanent, comporte trois grandes sections: planification et gestion financière, politiques et pratiques en matière de personnel, et gestion des biens immobiliers à l'étranger. Avant d'examiner chacune de ces questions cependant, il serait approprié de décrire le Programme d'amélioration des pratiques de gestion (PAPG) du Ministère.

A. PROGRAMME D'AMÉLIORATION DES PRATIQUES DE GESTION DU MINISTÈRE DES
AFFAIRES EXTÉRIEURES

Le PAPG, élaboré principalement pendant l'automne et l'hiver 1983, est actuellement mis en œuvre. Il a été sanctionné par le Ministère et approuvé par le Contrôleur général (Voir l'Annexe C).

Plusieurs projets élaborés dans le cadre du PAPG répondent directement aux préoccupations exprimées par le Comité permanent. Ils sont énumérés dans le Volume 1 du PAPG - Survol du programme, Section 6. Le plan détaillé de chacun d'eux figure dans le Volume 2 - Descriptions des projets. (Les volumes 1 et 2 constituent les annexes D et E du présent document.) Sont par ailleurs mentionnés à la Section 6 du Volume 1 les projets qui font suite aux recommandations du Groupe de travail sur la gestion financière et aux observations formulées dans le rapport du Vérificateur général et dans l'étude sur le perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion effectuée par le Bureau du Contrôleur général (BCG).

Le PAPG est le pivot de la coordination de tous les efforts d'amélioration des pratiques de gestion. Il y a au total 125 projets, et toutes les composantes du Ministère sont représentées. Ce programme est l'aboutissement des nombreuses consultations qui ont eu lieu au Ministère même ainsi qu'avec le Bureau du Contrôleur général (BCG) et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Chaque projet et, par conséquent, l'ensemble du programme tiennent compte des préoccupations des agents et de la haute direction, ainsi que de leur engagement à apporter les améliorations énoncées. Les descriptions des projets fournissent un échéancier des travaux requis. Chaque projet a été approuvé par le gestionnaire et, dans la plupart des cas, par l'agent responsables. Chaque sous-ministre adjoint (SMA) a à son tour approuvé tous les projets intéressant son secteur et pourra consulter les plans de travail pour contrôler l'état d'avancement des travaux.

Vingt projets répondent directement aux quatre principales recommandations du Comité permanent. (Voir l'annexe A.) Ils ne constituent cependant pas des efforts isolés car ils sont appuyés par un ensemble impressionnant d'initiatives connexes dans le cadre du PAPG. Il convient plus particulièrement de souligner des projets comme le Prototypé de contrôle des ressources et des politiques (GB03), plusieurs projets d'informatique de gestion, notamment les projets relatifs aux besoins d'information de la direction de l'administration centrale (CC14) et des missions (CC15), et de nombreux projets dans les domaines de la gestion des ressources humaines, de l'administration et des mécanismes centraux.

A.1 Gestion du PAPG

Sous la direction du coordonnateur du PAPG, une équipe de secrétariat restreinte est en train d'être formée pour seconder la mise en oeuvre du programme, en assurer le suivi et voir à la préparation de rapports sur l'état d'avancement des travaux. Deux comités ont été créés pour garantir la participation de tous les secteurs du Ministère et pour faciliter l'administration du programme par la haute direction. Le Comité de coordination est composé de cadres subalternes et intermédiaires représentant les divers secteurs. Le Comité directeur, présidé par le SMA du Secteur de la coordination des politiques, se compose des personnes suivantes: les SMA responsables de l'administration, du personnel, de l'expansion du commerce international (représentant les secteurs fonctionnels), et de l'Afrique et du Moyen-Orient (représentant les secteurs géographiques), ainsi que le Directeur général de la gestion centrale. Sont également représentés au sein du Comité directeur le BCG, le Bureau du Vérificateur général, le Bureau du Conseil privé et le SCT.

Le Comité directeur fournit avis et conseils sur le programme, et étudie et recommande, pour fins d'approbation par le Comité exécutif du Ministère chacun des projets et le programme dans son ensemble. Le Comité a choisi des projets clés dont il désire contrôler la réalisation. En outre, il recevra des rapports trimestriels sur l'état d'avancement du PAPG.

L'échéancier du PAPG s'étend sur plusieurs années. Il s'agit d'un processus dynamique et de nouveaux projets peuvent être ajoutés en tout temps et étudiés par le Comité directeur. Le programme sera mis à jour au moins une fois l'an au cours des trois à cinq prochaines années. Quarante-sept projets en sont encore au stade des études de faisabilité ou de la collecte des renseignements qui permettront de définir la deuxième étape de leur mise en oeuvre. Ce sont des projets clés dans chaque secteur qui donneront le coup d'envoi au PAPG. Ceux-ci comprennent notamment des projets sur l'élaboration du système de planification du Ministère, le cadre de planification opérationnelle, le plan d'évaluation, les pratiques de gestion dans les missions et les secteurs, le cadre de gestion des ressources humaines, la politique en matière de formation et de perfectionnement, les besoins de l'administration centrale et des missions touchant l'information de gestion, l'amélioration des systèmes financiers, et l'amélioration des systèmes de gestion des biens et du matériel.

L'élaboration d'un PAPG représente une étape importante de la stratégie du Ministère en matière de gestion et montre que la haute direction est déterminée à apporter des améliorations majeures aux pratiques de gestion.

A.2 Bénéfices et économies

Plusieurs bénéfices importants découleront des travaux liés au PAPG. Parmi ceux-ci, il y a l'établissement du cadre de planification opérationnelle ainsi que les grandes améliorations apportées à la planification, à la gestion financière, à la gestion des ressources humaines, aux systèmes d'information, et ainsi qu'aux fonctions d'évaluation et de vérification. Le Ministère s'efforcera d'établir un lien direct entre ces améliorations et la qualité des produits de base (c'est-à-dire politiques, analyse et prestation de conseils).

Certains projets correspondent également à des travaux visant à apporter des retombées directes pour l'économie. Il s'agit notamment de la Promotion internationale des espèces de poisson, dont l'objectif consiste à augmenter les exportations de poisson de 225 millions de dollars par an, et du projet favorisant l'immigration d'entrepreneurs, qui devrait contribuer à la création de 6 000 nouveaux emplois au Canada. L'amélioration des pratiques de gestion n'est pas le facteur déterminant dans ces secteurs, mais la structure et la discipline de la gestion des projets en augmenteront les chances de succès.

Des économies de l'ordre de 5 millions de dollars par an découleront directement des améliorations apportées aux pratiques de gestion et de contrôle. En outre, six autres projets devraient générer des économies considérables. Le Ministère continuera, par le biais du PAPG, de chercher des façons de faire plus d'économies. Il pourra trouver et afficher des économies qui non seulement justifient le coût du PAPG, mais donnent aussi plus de poids aux demandes d'aide qu'il présente aux organismes centraux.

B. PLANIFICATION ET GESTION FINANCIERE

B.1 Planification stratégique et opérationnelle

Le Ministère a pris plusieurs mesures depuis la réorganisation du 6 septembre 1983 pour que l'on ait de plus en plus souvent recours à la planification stratégique et opérationnelle. La haute direction s'est fermement engagée à promouvoir cet objectif. Le Ministère a créé la Direction générale de la gestion centrale, ainsi que deux directions responsables de diverses questions ayant trait à la planification et une troisième direction chargée de l'évaluation des programmes.

Le Ministère convient avec le Vérificateur général que le processus décisionnel devrait reposer davantage sur des efforts de planification. Par ailleurs, il faut reconnaître que l'environnement international propre au Ministère et au sein duquel le Canada poursuit ses objectifs internationaux ne se prête pas toujours à une planification

officielle. Néanmoins, le Ministère s'efforce actuellement de mettre au point un cycle de planification annuelle qui tienne compte de la planification stratégique, opérationnelle et des ressources, et qui corresponde aux réalités du monde dans lequel les objectifs du Canada sont poursuivis.

Les principaux éléments du cycle de planification devraient être en place en octobre 1984. Plusieurs nouveaux éléments ont déjà été introduits depuis la réorganisation de septembre dernier. Ainsi, cette année, des gestionnaires de l'administration centrale et des missions ont participé à l'exercice de planification des missions, et des plans de travail ont été préparés par toutes les composantes du Ministère. L'objectif global était de s'assurer que les ressources sont affectées à la réalisation des objectifs prioritaires et que les hauts fonctionnaires planifient de plus en plus leurs activités dans le cadre du cycle de planification annuelle des ressources.

Comme le signale le rapport du Comité permanent, le Ministère est en train de préparer un cadre de planification opérationnelle (CPO). Le Comité exécutif du Ministère en a approuvé l'idée générale, et l'on s'emploie actuellement à en établir les détails. Ce cadre constituera la base de bon nombre des éléments spécifiques du cycle de planification annuelle et contribuera à axer davantage la planification sur les besoins du Ministère.

B.2 Gestion financière

Le Groupe de travail sur la gestion financière, dont il est question dans le rapport du Comité permanent, a été créé principalement pour étudier les besoins du nouveau Ministère à ce chapitre dans le cadre des systèmes de planification centrale en voie d'élaboration, et pour donner suite aux observations et recommandations formulées dans la vérification intégrée de 1982 du Vérificateur général.

L'objectif du Groupe de travail était de formuler des recommandations sur les systèmes appropriés de contrôle et de gestion des finances; sur l'organisation et les niveaux de classification des agents financiers du Ministère à Ottawa et dans les missions; sur un programme de formation et de perfectionnement des agents financiers et du personnel non financier exécutant des tâches financières; sur la participation des hauts fonctionnaires des finances au choix, à la nomination et à l'évaluation de tout le personnel financier ne relevant pas de la Direction générale des finances et des services de gestion; et sur les ressources requises pour la gestion financière.

Même si le rapport du Groupe contenait plusieurs recommandations, il n'a pas suffisamment traité des questions pertinentes pour que le Ministère puisse prendre des mesures correctives à plus long terme. Par conséquent, le Ministère a adopté, dans le cadre de son Programme d'amélioration des pratiques de gestion (PAPG), une ligne de conduite consistant à classer par catégories les domaines dans lesquels il faut améliorer les

pratiques de gestion financière. Certains des projets créés dans le cadre du PAPG, qui tiennent compte dans toute la mesure du possible des recommandations du Groupe de travail, devraient permettre de modifier de façon méthodique les mécanismes actuels et de mettre en oeuvre des pratiques et des systèmes nouveaux ou modifiés. (Les projets de gestion financière créés dans le cadre du PAPG figurent à l'annexe B du présent document.)

B.3 Contrôle de la gestion et vérification interne

Les fonctions de contrôle de la gestion et de vérification interne ont été considérablement renforcées dans le but de fournir à la haute direction des évaluations indépendantes des activités du Ministère. À cette fin, le Ministère a créé la Direction générale du contrôle de la gestion et de la vérification. Elle est dirigée par un directeur général qui rend compte directement au sous-secrétaire, en sa qualité de président du Comité de l'évaluation et de la vérification du Ministère. La Direction générale comporte deux directions, à savoir la Direction du contrôle de la gestion (autrefois le Service d'inspection) et la Direction de la vérification interne.

Contrôle de la gestion

Le Comité de l'évaluation et de la vérification et le BCG ont approuvé un projet de texte définissant le rôle de la Direction du contrôle de la gestion. Cette dernière doit fournir au sous-secrétaire des conseils en matière de gestion et procéder à l'examen des activités du Ministère, surtout dans les missions à l'étranger. Tout en demeurant suffisamment indépendante en ce qui concerne la planification et la tenue de ces contrôles, la Direction du contrôle de la gestion travaille en étroite collaboration avec les SMA des secteurs géographiques et tient compte des problèmes et (ou) des questions qu'ils auront soulevés.

Cette méthode a déjà donné des résultats encourageants. Ainsi, il sera donné suite à des recommandations visant à renforcer la gestion des missions, à faire meilleur usage des ressources et à améliorer la coordination des programmes à l'étranger.

Le rôle du contrôle de la gestion et les méthodes utilisées à cette fin seront définis de façon plus précise dans le cadre d'un projet PAPG qui doit être achevé en avril 1984 et dont l'objectif consiste à établir un plan détaillé de la fonction de contrôle de la gestion: nature du problème, solution proposée, méthode à utiliser et ressources requises. Par le biais de nombreuses activités de suivi et de solution des problèmes, les contrôles de gestion indépendants appliqués aux activités du Ministère aideront la haute direction à améliorer la qualité des pratiques de gestion ainsi que le rendement.

Vérification interne

Des progrès considérables ont été faits en vue d'implanter un programme de vérification interne viable. Le problème du chevauchement des mandats de vérification soulevé dans le rapport de 1982 du Vérificateur général a été réglé par la création de la Direction de la vérification interne, qui a reçu un mandat très clair et a été chargée de planifier et

de mettre en œuvre un programme de vérification interne conforme aux normes du BCG. Une politique du Ministère sur la vérification interne ainsi que la première phase d'un plan quinquennal touchant environ 40 % des activités du Ministère sont actuellement mis en œuvre, en même temps que l'élaboration d'une deuxième phase. La phase I reflète l'adoption d'une approche plus globale à l'égard de la vérification, accompagnée d'une vérification plus fréquente des activités de l'administration centrale, en réponse à l'observation formulée dans le rapport du Vérificateur général. Avec l'achèvement de la phase II, prévu pour le 31 mars 1984, le plan quinquennal de vérification adopté par le Ministère définira le champ de la vérification et les besoins au chapitre des ressources. Le plan de vérification ne pourra être appliqué intégralement en raison des restrictions actuelles en années-personnes. Au début, toutefois, le Ministère aura recours aux services de vérificateurs de l'extérieur.

C. POLITIQUES ET PRATIQUES EN MATIÈRE DE PERSONNEL

S'agissant des lacunes au niveau de la planification et de l'affectation, le Secteur du personnel a procédé à une réorganisation en 1982 afin de s'aligner plus clairement sur les principales fonctions du Ministère, et de les appuyer, ainsi que de faciliter le processus d'affectation. La réorganisation de septembre 1983 a amené la création de la Direction générale de la planification et du perfectionnement, qui s'occupe de la planification des politiques en matière de personnel, ainsi que de la formation et du perfectionnement. L'accent a davantage été mis sur les activités de planification de l'ensemble du Secteur, et plusieurs projets d'amélioration des pratiques de gestion sont en cours.

Le projet PAPG sur la délégation de pouvoirs en matière de gestion du personnel est en cours d'exécution, et un nouvel instrument de délégation devrait être prêt d'ici l'été 1984. Cet instrument permettra de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun et d'améliorer la communication entre les gestionnaires et les agents du personnel. D'autre part, on prêtera au cours de cet exercice une attention toute particulière aux pouvoirs et au rôle des chefs de mission.

Afin d'intégrer la planification des ressources humaines à la planification financière et opérationnelle, un projet a été mis sur pied qui vise la création d'un système de planification pluriannuelle des ressources humaines, dont les premiers éléments devraient être prêts en 1984. Ce système devrait être pleinement opérationnel en 1985. Mis au point en collaboration avec les responsables de la gestion centrale du Ministère, il prévoit la participation de tous les gestionnaires, y compris les chefs de mission, les gestionnaires non permutants, les cadres supérieurs et le Secteur du personnel.

La question de l'amélioration des renseignements sur le personnel a été réglée en allouant plus de ressources au système d'information pour la gestion du personnel, et en fixant des priorités pour améliorer et compléter ce système. Un Comité de planification du Secteur du personnel se réunit actuellement pour examiner les politiques relatives au personnel, pour cerner les questions immédiates et à long terme et pour créer des groupes multidisciplinaires chargés de régler les problèmes recensés. Ce

Comité doit faire rapport au Comité de gestion du Secteur qui est présidé par le SMA (Personnel).

La haute direction du Ministère considère également les besoins en matière de formation comme une question hautement prioritaire. Une direction a été créée pour gérer les activités de formation et de perfectionnement du Ministère. Parmi les priorités établies, il y a la mise sur pied d'un système de planification plus efficace

- pour garantir la participation active des agents d'affectation lors du choix des programmes de formation et des candidats,
- pour clarifier les affectations budgétaires et les responsabilités avec les directions des opérations du personnel, et
- pour systématiser les activités de formation et de perfectionnement de façon que les besoins en matière de personnel soient plus directement liés aux objectifs du Ministère.

En outre, le Centre de préparation aux affectations et le Bureau des relations communautaires ont été réunis dans la même direction pour fournir de meilleurs services aux employés. Les agents responsables de la planification des ressources humaines et de la formation collaborent avec des spécialistes pour répondre aux besoins de l'ensemble des employés du Ministère dans des domaines comme l'informatisation des opérations. Un projet a également été lancé en vue d'élaborer un énoncé de politique clair et détaillé sur la formation et le perfectionnement.

Les améliorations au niveau de l'organisation, la délégation des pouvoirs, la clarification des rôles et une meilleure planification contribueront tous à améliorer le processus d'affectation. Les discussions et les négociations concernant chaque affectation continueront d'être un élément permanent du processus, et les missions auront davantage voix au chapitre quant à la nature et à l'utilisation des ressources qui leur sont allouées.

D. GESTION DES LOCAUX A L'ETRANGER

Même si le Ministère a fait allusion à l'"orientation domestique" du Manuel de la politique administrative du Conseil du Trésor, il ne voulait pas donner à entendre qu'il fallait passer outre aux règles du Conseil du Trésor ou y contrevenir. De nombreux articles du Manuel relatifs aux biens immobiliers sont en réalité des directives accordant aux ministères une certaine latitude dans la portée générale des politiques de l'organisme central.

Le Ministère a discuté avec le Secrétariat du CT du respect de la politique administrative concernant l'acquisition de biens immobiliers. Le Ministère a corrigé ses pratiques et y a incorporé toutes les dispositions pertinentes de la politique du Conseil du Trésor. Le Ministère poursuivra ses activités immobilières dans les limites fixées par cette politique.

Des travaux sont en cours pour répondre aux préoccupations et aux recommandations spécifiques du Comité permanent. (Voir les détails plus bas). En outre, le Ministère procède actuellement à un examen complet de la gestion des biens immobiliers pour s'assurer que tous les problèmes ont été recensés et que les mesures correctives actuellement prises constituent vraiment les meilleures solutions. A cette fin, le Ministère a eu recours aux services d'experts-conseils compétents, qui devraient remettre leur rapport à la fin d'avril 1984. Ce projet montre bien que le Ministère est déterminé à s'acquitter de l'immense responsabilité que constitue la gestion des locaux à l'étranger.

D.1 Réponse à des préoccupations spécifiques

Le Vérificateur général a soulevé quatre grandes questions (voir le paragraphe 13 du rapport du Comité permanent). Les activités du Ministère à cet égard font partie intégrante du PAPG.

- a) "Le Ministère doit améliorer les mécanismes permettant de déterminer ses besoins en matière de locaux."

Le Manuel de la gestion des biens du Ministère est en cours de révision. Les changements qui y sont apportés tiennent davantage compte des rôles des missions et de l'administration centrale dans la planification immobilière et des dispositions pertinentes du manuel du Conseil du Trésor. Les travaux de recherche et la rédaction du nouveau manuel devraient être terminés d'ici le printemps 1984.

Ce manuel comportera des instructions à jour sur la préparation de plans immobiliers à l'intention de l'administration centrale et des missions. Ces plans seront établis en même temps que les exercices de prévision budgétaire et d'élaboration de programmes qu'effectuent chaque année les missions dans le cadre de l'établissement du budget des dépenses et du plan d'exploitation pluriannuel.

Ces nouvelles façons de procéder ne remplaceront pas les nombreuses communications entre l'administration centrale et les missions au sujet des besoins en matière de locaux, mais elles devraient constituer l'approche plus structurée recommandée par le Vérificateur général.

- b) "Le Ministère doit fixer des priorités pour les projets immobiliers."

Le Ministère reconnaît que la planification des projets immobiliers doit être couplée à un processus pratique d'établissement de priorités si l'on veut garantir son efficacité.

L'établissement de priorités au sein du Ministère est un processus à deux étapes. La première consiste en un examen semestriel complet de l'ensemble des besoins en matière de locaux, à l'issue duquel est établie une liste de priorités. La seconde consiste à soumettre ces priorités à d'autres analyses et

études de faisabilité afin de trouver la solution la plus appropriée (c'est-à-dire location, achat, ou construction).

Un système de pondération a été conçu pour améliorer l'évaluation des priorités en matière de locaux. Cette approche permet de mieux comparer et mesurer plusieurs variables complexes comme le coût, la qualité des locaux, la sécurité et d'autres facteurs.

c) "Le Ministère doit effectuer des études de faisabilité."

Cette recommandation a été pleinement approuvée par le Ministère. Par ailleurs, plusieurs mesures organisationnelles et administratives avaient déjà été prises avant que le Vérificateur général ne termine son rapport. Ainsi, le programme Biens immobiliers - Stratégies et planification a été créé en décembre 1980. Ses responsables ont notamment établi une procédure d'élaboration des projets afin d'intensifier la planification préliminaire de projets immobiliers.

Cette procédure consiste en un examen et une analyse en trois étapes, préalables à l'approbation de la mise en oeuvre du projet (c'est-à-dire examen initial et deux niveaux d'études de faisabilité); des documents et des points de décisions des cadres intermédiaires et supérieurs sont présentés à chaque étape. Le processus est compatible avec les exigences énoncées dans les chapitres relatifs aux biens immobiliers du Manuel de la politique administrative du Conseil du Trésor.

D'autres mécanismes et procédés de gestion ont été prévus ou le sont actuellement pour les étapes de la mise en oeuvre des projets, surtout la construction. Par ailleurs, un système global de réalisation des projets, qui reliera tous ces éléments l'un à l'autre, est en cours de préparation.

d) "Le Ministère doit procéder à un examen des projets une fois complétés."

Les changements exposés dans les parties 1-3 ci-dessus visent à fournir une "piste de vérification" plus cohérente et efficiente qui accroîtra l'obligation de rendre compte et facilitera l'évaluation des projets. En outre, une présentation systématique a été conçue en vue de l'achèvement et de l'évaluation des grands projets (principalement de construction). Cette présentation, maintenant incorporée dans les manuels à l'intention des gestionnaires de projet, constitue désormais une exigence courante pour l'achèvement des projets.

ANNEXE A

RENOI À L'ÉTUDE	OBSERVATIONS	NUMÉRO DU PROJET PAPG	RÉPONSE DU MINISTÈRE	VOLUME 2 - PAGE*
	<u>VINGT-ET-UNÈME RAPPORT DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS</u>			
	Votre Comité recommande :			
18 a)	que le rapport du groupe de travail du Ministère comporte des engagements fermes, avec dates, pour l'application des recommandations du vérificateur général sur la planification et la gestion financière, et que le Ministère informe le Comité de ce calendrier au plus tard le 31 mars 1984 (paragraphe 7) :	CC01 CC02 CC03 CC04 CC05	Elaboration du cadre de planification opérationnelle Système de planification du Ministère Gestion de la répartition des ressources Préparation de rapports selon les plans Partie III du budget des dépenses	2 8 16 19 22
18 b)	que le Ministère améliore son système de planification des ressources humaines et d'affectation du personnel en ce qui concerne les agents du service extérieur, qu'il applique les recommandations du vérificateur général dans ce domaine et fasse rapport au Comité des progrès à cet égard au plus tard le 31 mars 1984 (paragraphe 11) ;	AC04 AC02 AC14 GB01 AC11	Elaboration et mise en oeuvre d'un cadre de gestion des ressources humaines Priorités relatives à la répartition du travail - système d'information sur la gestion du personnel Délégation de pouvoirs pour la gestion du personnel Pratiques de gestion dans les missions et dans les secteurs Plans de carrière des agents du service extérieur	179 249 214 49 208

* Les numéros de page renvoient au texte anglais.

ANNEXE A

RENOI À L'ÉTUDE	OBSERVATIONS	NUMÉRO DU PROJET PAGE	RÉPONSE DU MINISTÈRE	VOLUME 2 - PAGE*
	<u>VINGT-ET-UNIÈME RAPPORT DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS (suite)</u>			
18 c)	que le Ministère et le Secrétariat du Conseil du Trésor négocient immédia- tement des règles plus appropriées régissant l'acquisition de propriétés et fassent rapport au Comité à ce sujet au plus tard le 31 mars 1984 (paragraphe 12);	AC05 MR05 MR02 MR03 MR04 MR11	Elaboration et mise en oeuvre d'une politique intégrée et d'un cadre de gestion pour la formation et le perfectionnement Exigences du CT concernant le programme d'acquisitions à long terme Plan directeur pour la planifi- cation des installations et système de réalisation Directives sur l'évaluation, les logements et l'établis- sement de critères Rapport sur l'achèvement des projets Contrôle de la gestion des biens immobiliers	183 345 336 340 343 362
18 d)	que le Ministère applique les recommandations du Vérificateur général sur la gestion des propriétés à l'étranger et qu'il veille à ce que ces recommandations aboutissent à l'élaboration de plans d'action détaillés et cohérents en vue d'assurer la rentabilité de l'acquisition et de la gestion des propriétés et fasse rapport au Comité au plus tard le 31 mars 1984 (paragraphe 13);	MR01 MR02 MR03 MR04 MR05 MR07 MR10	Rôles et responsabilités de la Direction générale des biens Plan directeur pour la planifi- cation des installations et système de réalisation Directives sur l'évaluation, les logements et l'établissement de critères Rapport sur l'achèvement de projets Exigences du CT concernant le programme d'acquisitions à long terme Gestion de l'achat des biens et contrôle des expéditions Manuel de la gestion des biens	334 336 340 343 345 352 360

* Les numéros de page renvoient au texte anglais.

RENOI À L'ÉTUDE	OBSERVATIONS	ANNEXE A		RÉPONSE DU MINISTÈRE	VOLUME 2 - PAGE*
		NUMÉRO DU PROJET PAPG			
	<u>VINGT-ET-UNIÈME RAPPORT DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS (suite)</u>				
		MR11	Contrôle de la gestion des biens immobiliers		362
		MR13	Amélioration des systèmes d'information pour la gestion des biens		252
		GB01	Gestion des secteurs et des missions		49
		<u>AUTRES PROJETS CRÉÉS DANS LE CADRE DU PAPG MENTIONNÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT</u>			
		GB03	Prototype de contrôle des politiques et des ressources		57
		CC14	Besoins de la direction de l'Administration centrale touchant l'information		263
		CC15	Besoins d'information des missions		265
		MM02	Plan du contrôle de la gestion		398

* Les numéros de page renvoient au texte anglais.

ANNEXE B

Volume 2
du PAPG
Page*

<u>Projets de gestion financière</u>	
MF01	Contrôle de l'organisation des directions générales
MF02	Gestion des comptes des missions
MF03	Régionalisation des services financiers
MF04	Contrôle du financement des activités à l'étranger
MF06	Formation et perfectionnement en matière de gestion financière
MF07	Contrôle des autorisations du Ministère
FM08.1	Définition des besoins en matière de renseignements financiers
FM08.2	Amélioration de la planification financière
FM08.3	Amélioration de la gestion financière
FM13	Manuel de gestion financière

* Les numéros de page renvoient au texte anglais.

Contrôleur général
du Canada

ANNEXE C

Ottawa, Canada
K1A 1E4

Monsieur Marcel Massé
Sous-secrétaire d'État aux Affaires extérieures
Ottawa (Ontario)
K1A 0G2

Monsieur,

Le ministère des Affaires extérieures mérite toutes nos félicitations pour le plan d'amélioration de gestion détaillé qu'il a préparé. Mon personnel et moi-même avons analysé le plan, et je suis persuadé que sa mise en oeuvre contribuera grandement à améliorer la gestion dans votre ministère.

Avec un plan de cette envergure et de cette complexité, nous pouvons nous attendre à des limitations dues aux difficultés initiales à déterminer le coût exact. Il y aura donc des retards inévitables dans les projets qui en modifieront le coût. Mes employés continueront de travailler étroitement avec les vôtres au raffinement du coût d'information.

Il semble que nos calendriers respectifs nous empêchent de nous réunir avant le 12 avril 1984, à 10h30, pour discuter du contenu de votre plan. Entre-temps, je tiens à vous faire savoir, par la présente, que je suis très satisfait du Programme d'amélioration de la gestion du ministère des Affaires extérieures et que j'endosse officiellement ce plan, le considérant comme un moyen approprié d'améliorer les pratiques et les contrôles de gestion au ministère des Affaires extérieures.

Je sais que les travaux sont en cours en ce qui concerne la plupart des questions traitées dans le plan et que les employés de nos deux secteurs travaillent en étroite collaboration. Ce sera donc un grand plaisir de vous rencontrer le 12 avril pour examiner ces travaux et le plan en général.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

H.G. Rogers



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 9

Monday, April 16, 1984

Chairman: Doug Lewis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 9

Le lundi 16 avril 1984

Président: Doug Lewis

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive; and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, paragraphes 10.95 à 10.100 inclusivement; et le vote 6^e à la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada, 1981-1982, concernant Canadair Limitée

APPEARING:

The Honourable Senator Jacob Austin,
Minister of State for Social Development

COMPARAÎT:

L'honorable Jacob Austin, Sénateur
Ministre d'État au Développement social

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the
Thirty-second Parliament, 1983-84

Deuxième session de la
trente-deuxième législature, 1983-1984

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Doug Lewis

Vice-Chairman: Norman Kelly

MEMBERS/MEMBRES

Lee Clark
Maurice Dupras
Alain Garant
Stan J. Hovdebo
Peter Lang
Al MacBain
Doug Neil
Aideen Nicholson—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: Doug Lewis

Vice-président: Norman Kelly

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish
Bill Clarke
David Crombie
Ralph Ferguson
Maurice Foster
Gaston Gourde
André Maltais
John M. Reid
Bill Wright
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

MONDAY, APRIL 16, 1984

Hon. David Crombie replaced Gordon Gilchrist

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

LE LUNDI 16 AVRIL 1984

Honorable David Crombie remplace Gordon Gilchrist

MINUTES OF PROCEEDINGS

MONDAY, APRIL 16, 1984

(14)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met this day at 10:07 o'clock a.m., the Chairman, Mr. Doug Lewis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clark (*Brandon—Souris*), Hovdebo, Kelly, Lewis, Miss Nicholson.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams, Mr. T.A. Wileman.

Appearing: The Honourable Senator Jack Austin, Minister of State for Social Development.

Witnesses: From the Canada Development Investment Corporation: Mr. Joel I. Bell, Chairman. *From Canadair Limited:* Mr. G. Bennett, President and Chief Executive Officer.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' permanent and provisional Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, Chapters 10.95 to 10.100 inclusive, as well vote 6 (e) at page 13.4 Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited.

The Minister made a statement and, with the witnesses, answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on January 26, 1984, the Chairman authorized that the following documents be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

- 1) Response of the Government to the Standing Committee on Public Accounts Report of November 17, 1983 with respect to Canadair Limited; (*See Appendix "PUBL-6"*);
- 2) Copy of a letter dated March 27, 1984 from Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General of Canada to the Chairman of the Standing Committee on Public Accounts concerning the Twenty-second Report to the House respecting Canadair Limited; (*See Appendix "PUBL-7"*); and
- 3) Copy of a letter dated March 29, 1984 from the Chairman of the Standing Committee on Public Accounts to the Honourable Senator Jack Austin concerning the response of the Government to the Twenty-second Report of the Standing Committee on Public Accounts. (*See Appendix "PUBL-8"*).

At 11:52 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE LUNDI 16 AVRIL 1984

(14)

[Texte]

Le Comité permanent des Comptes publics se réunit aujourd'hui à 10 h 07, sous la présidence de M. Doug Lewis, président.

Membres du Comité présents: MM. Clark (*Brandon—Souris*), Hovdebo, Kelly, Lewis, M^{lle} Nicholson.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams, T.A. Wileman.

Comparaît: L'Honorable Jacob Austin, Sénateur, Ministre d'État chargé du développement social.

Témoins: De la Corporation de développement des investissements du Canada: M. Joel I. Bell, Président. *De Canadair Limitée:* M. G. Bennett, Président et Chef de la Direction.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement permanent et provisoire de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, plus particulièrement paragraphes 10.95 à 10.100 inclusivement de même que le crédit 6 e à la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada, 1981-1982, concernant Canadair Limitée.

Le Ministre fait une déclaration et, avec les témoins, répond aux questions.

Conformément à une motion du Comité adoptée à sa séance du 26 février 1984, le Président autorise que les documents suivants soient imprimés en appendice des procès-verbaux, et témoignages de ce jour:

- 1) Réponse du Gouvernement au rapport daté du 17 novembre 1983, du Comité permanent des Comptes publics en ce qui a trait à la Société Canadair; (*Voir appendice «PUBL-6»*)
- 2) Copie d'une lettre en date du 27 mars 1984 de M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général du Canada adressée au Président du Comité permanent des Comptes publics au sujet du vingt-deuxième Rapport du Comité concernant Canadair Limitée; et (*Voir appendice «PUBL-7»*)
- 3) Copie d'une lettre en date du 24 mars 1984 du Président du Comité permanent des Comptes publics adressée au Sénateur Jacob Austin, au sujet de la réponse du gouvernement au vingt-deuxième Rapport du Comité permanent des Comptes publics. (*Voir appendice «PUBL-8»*)

A 11 h 52, le Comité lève la séance jusqu'à nouvelle convocation du Président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Monday, 16 April 1984

• 1006

The Chairman: I would like to call the meeting to order.

This morning, in accordance with its permanent Order of Reference as contained in the Permanent and Provisional Standing Orders of the House, the committee is resuming consideration of the Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive; as well as Vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited.

The committee is pleased to welcome Senator Jack Austin, Minister of State for Social Development, as well as Mr. Joel Bell, President of Canada Development Investment Corporation, Mr. Gilbert S. Bennett, President and Chief Executive Officer of Canadair Limited, and Mr. R. D. Richmond, Executive Vice President of Operations.

The Minister and his officials have accepted the committee's invitation to discuss the government's response to the committee's Canadair Report of November 17, 1983, copies of which members have already received, which, Mr. Clerk, should be appended and recorded in the record. In addition I wrote a reply to Senator Austin which could also be in the record, and we could start from there.

Senator Austin, do you have an opening statement in addition to your response that you would like to make at this time?

The Honourable Senator Jacob Austin (Minister of State for Social Development): I do not have a formal opening statement, Mr. Chairman. I would like to thank the committee for its interest in Canadair and my response of March 5, 1984. I understand that response will be annexed to the proceedings of today and I take it that your letter of March 29 will also be entered as part of the proceedings of today.

We are interested in the questions of the committee, as those questions may relate to the response of March 5, and the outline of your rejoinder of March 29. I would be glad, Mr. Chairman, if I and my officials were able to assist the questions and inquiry of the committee.

The Chairman: Thank you very much.

Senator Austin, with respect to the standards of disclosure that you mention on page 2 of your reply, you make the comment that Canadair is now presenting to the public and Parliament—not exactly in that part of the letter, but you have done it—annual and quarterly financial statements for Canadair. What interests me is the statement:

... timely disclosure of events or decisions material to Canadair as must be met by publicly-traded companies in Canada.

Do you wish to expand on that statement?

TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le lundi 16 avril 1984

Le président: À l'ordre, s'il vous plaît!

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre, le Comité reprend ce matin l'étude du rapport du vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1982 et, plus particulièrement, des paragraphes 10.95 à 10.100 inclusivement, ainsi que du crédit 6^e) à la page 13.4 du volume II des comptes publics du Canada, 1981-1982, dans les deux cas à propos de Canadair.

Le Comité a le plaisir d'accueillir le sénateur Jack Austin, ministre d'État chargé du Développement social, ainsi que M. Joel Bell, président de la Corporation de développement des investissements du Canada, M. Gilbert S. Bennett, président directeur général de Canadair et M. R.D. Richmond, vice-président responsable des opérations.

Le ministre et ses collaborateurs ont accepté l'invitation du Comité à venir discuter de la réponse gouvernementale à notre rapport du 17 novembre 1983 sur Canadair. Les membres du Comité ont reçu cette réponse, qui devra, monsieur le greffier, être annexée à notre compte rendu. J'ai également envoyé une réponse au sénateur Austin, qui devrait aussi figurer à notre compte rendu.

Sénateur Austin, avez-vous une déclaration liminaire à ajouter à votre réponse?

Le sénateur Jacob Austin (ministre d'État chargé du Développement social): Je n'ai pas de déclaration liminaire en tant que telle, monsieur le président. Je remercie simplement le Comité de s'intéresser à Canadair et à la réponse que j'ai donnée le 5 mars 1984. Je crois comprendre que cette réponse sera annexée au compte rendu des délibérations d'aujourd'hui et je suppose que votre lettre du 29 mars y sera également annexée.

Les questions du Comité nous intéressent et porteront peut-être sur la réponse du 5 mars ou sur votre lettre du 29 mars. Nous serons heureux d'essayer de répondre à ces questions.

Le président: Merci beaucoup.

Sénateur, à la page 2 de votre réponse vous parlez de normes de divulgation et vous dites à ce propos que Canadair présente actuellement à la population et au Parlement—pas exactement dans cette partie de la lettre, mais vous l'avez indiqué—des états financiers annuels et trimestriels. Ce qui m'intéresse est ce qui suit:

... et à même obligation que dans le cas des autres sociétés ouvertes au Canada de faire savoir en temps opportun les événements ou les décisions ayant de l'importance pour elle.

Voulez-vous préciser votre pensée à ce sujet?

[*Texte*]

Senator Austin: These are standards of commercial practice that are in effect with respect to companies whose shares are traded on recognized stock exchanges.

• 1010

I think I will ask Mr. Bell or Mr. Bennett to outline the rules for timely and full disclosure of companies' affairs.

Mr. Bell.

Mr. Joel Bell (President, Canada Development Investment Corporation): I do not have the language of these rules in front of me, but the OSC, as the kind of bench-mark of those sorts of rules, would require that items that have a significant impact on the company or on the value of the company should be publicly available in a timely way relative to their having occurred or transactions been entered into. Subject to the appropriate accommodation of the fact that we are dealing with a government company where certain matters will require government approval—such as budgetary items, capital budget items, plans, etc. . . . those matters would be made public in the same fashion once appropriate authority of the board, and where necessary Cabinet, has been accorded.

Senator Austin: I think we are saying in a brief way that if a material change takes place in the financial condition of the corporation it will be disclosed in a timely and full way as if we were affecting the value of the shares in the hands of shareholders, people who invest in the shares of companies listed on a recognized stock exchange. That is the standard of disclosure we are reaching with respect to the material events of Canadair.

It does not say, of course, any more than it would say with respect to the OSC rules, that we would disclose the details or the nature of events in a shape that would be harmful to the commercial circumstances of Canadair. As we have indicated before, Mr. Chairman, we are prepared to make such disclosures in camera in this committee, and indeed there was a considerable in camera hearing in the Finance committee on Canadair at an earlier time.

The Chairman: May I draw an analogy? If Parliament were the OSC and de Havilland, as an example or an analogy, came to Parliament for \$240 million and Parliament was given no indication of the serious situation de Havilland was in as of the February 2 meeting of deputy ministers . . . In other words, it seems to me that if there was going to be timely disclosure of events or decisions material to a company such as Canadair or de Havilland that disclosure should have been made at the time they came for the money. In other words, what assurance do we have in the future that we are going to get those timely disclosures just as the OSC would?

Senator Austin: Your question is based on a wrong assumption as to fact. Indeed, I appeared before the Finance committee of the House on June 22, 1983 and made a full disclosure as to the corporate circumstances of de Havilland and as to the assessment problems we would be involved in analysing with respect to the role of the DASH-8. I do not have a copy of the June 26 hearings here, but I can obtain one very clearly. At

[*Traduction*]

Le sénateur Austin: Il s'agit de pratiques commerciales qui s'appliquent aux sociétés dont les actions sont cotées et négociées en bourse.

Je vais demander à M. Bell ou à M. Bennett d'exposer les règles de communication en temps opportun des renseignements concernant les sociétés.

Monsieur Bell.

M. Joel Bell (président, Corporation de développement des investissements du Canada): Je n'ai pas les termes exacts, mais l'OSC, qui est un bon guide dans ce domaine, exige que les éléments qui ont une incidence importante sur la société ou sur sa valeur soient publiés en temps opportun par rapport au moment où ils se sont produits ou au moment de la transaction. Sous réserve des dispositions particulières touchant une société d'État, qui font que certaines questions ne peuvent être divulguées qu'avec l'approbation du gouvernement, comme les postes budgétaires, les budgets d'investissement, les plans, etc., ces questions seraient rendues publiques de la même façon une fois autorisation reçue du conseil et, si nécessaire, du cabinet.

Le sénateur Austin: Cela veut donc en fait dire que s'il y a une modification importante dans la situation financière de la société, celle-ci sera communiquée en temps opportun comme si cela modifiait la valeur des actions détenues par les actionnaires, les gens qui investissent dans les actions de sociétés cotées en bourse. C'est la norme de communication que nous suivons pour les événements importants touchant Canadair.

Bien sûr cela ne veut pas dire, pas plus que ne l'exigent les règles de l'OSC, que nous communiquerions les détails ou la nature des événements d'une façon qui serait préjudiciable à la situation commerciale de Canadair. Comme nous l'avons déjà indiqué, monsieur le président, nous sommes prêts à communiquer ces détails à huis clos, et il y a déjà eu plusieurs séances à huis clos du Comité des finances à propos de Canadair.

Le président: Me permettez-vous une analogie? Si le Parlement était l'OSC et que de Havilland, par exemple, venait demander au Parlement 240 millions de dollars sans indiquer la situation grave dans laquelle cette société se trouvait le 2 février lorsque les sous-ministres se sont réunis . . . Autrement dit, il me semble que si l'on doit communiquer en temps opportun les événements ou décisions importantes pour une société comme Canadair ou de Havilland, cette communication devrait se faire quand on vient demander des fonds. Qu'est-ce qui nous garantit en effet qu'à l'avenir ces communications seront faites en temps voulu comme pour l'OSC?

Le sénateur Austin: Votre question est fondée sur une hypothèse erronée. Il est vrai que j'ai comparé devant le Comité des finances de la Chambre des communes le 22 juin 1983 et que j'ai communiqué la situation de la société de Havilland et les problèmes d'évaluation que nous avions pour analyser le programme des DASH-8. Je n'ai pas ici le compte rendu des délibérations du 26 juin, mais je puis évidemment le

[Text]

that particular discussion Michael Wilson and I had an interchange in which I said I would bring to that committee our analysis and share it with the committee asking for a tripartite decision on the continuance of de Havilland the DASH-8. Mr. Wilson said that my responsibility was to come to my own conclusions, take a decision and bring the decision to Parliament. So in fact that is what took place. The recommendation in the supplementary estimates for \$240 million was designed to reduce the de Havilland debt structure to a virtual zero. In fact, I had asked for the opportunity to appear before the Finance committee on the supplementary estimates with respect to de Havilland and a time had been set for my appearance. I believe it was March 20. However, a House order removed the jurisdiction of that committee to hear me the day before, I believe, and therefore I was unable to appear to discuss de Havilland.

• 1015

I then said the ongoing circumstances of de Havilland would be the subject of my appearance at a time following the tabling of the de Havilland financial statements. As you will know, Mr. Chairman, those statements were tabled on Friday, April 13. In due course, I am prepared to appear to outline the government's recommendation on the DASH-8 program.

However, there was a story in the *Globe and Mail* which appeared on Tuesday last. That story was based on an assessment report not written by me or on my authority but by a single individual in the Ministry of State for Economic and Regional Development. It was written as a draft to be reviewed by deputy ministers. When the assessment report appeared, I thought it of advantage to the public interest that I appear before a press conference to outline the circumstances of the DASH-8 decision, and I appeared along with Mr. Bell last Tuesday afternoon and I think was extensively questioned by the press on de Havilland.

So that is the story on de Havilland. I believe there is no parallel to the standards for timely disclosure that you are mentioning.

The Chairman: The committee has your assurance that Parliament is going to get all the information before it is asked to put up money on both these companies under your jurisdiction?

Senator Austin: The committee has my assurance that I will provide full disclosure of the de Havilland financial circumstances and the reason for proceeding with the DASH-8 production line. I will endeavour to give all the information that I can give, subject to . . . on certain commercial matters I would want the information to be given *in camera*.

The Chairman: That is fair enough.

Any other questions in this area from any members of the committee? I was just going to move through the Minister's response. That was on page 2, but I am open to the committee on any point if there are any questions.

[Translation]

trouver. Lors de cette réunion et plus précisément d'un échange entre Michael Wilson et moi-même, j'ai déclaré que je présenterais au comité notre analyse de la situation et que je demanderais qu'une décision tripartite soit prise quant à la poursuite du DASH-8 de de Havilland. M. Wilson m'a répondu qu'il m'appartenait de parvenir moi-même à des conclusions, de prendre une décision et de soumettre cette décision au Parlement. c'est ce qui s'est passé. La recommandation contenue dans le budget supplémentaire de 240 millions de dollars visait à ramener la dette de de Havilland à presque zéro. J'avais en fait demandé de comparaître devant le Comité des finances à propos du budget supplémentaire de de Havilland et l'on avait fixé une date pour cette comparution. Je crois que c'était le 20 mars. Cependant, en vertu d'un décret de la Chambre, ce comité ne pouvait pas entendre mon témoignage la veille, et je n'ai pas pu comparaître pour discuter de de Havilland.

J'ai dit ensuite que la situation courante de de Havilland serait étudiée lors de ma comparution, après le dépôt des états financiers de cette société. Les documents en question ont été déposés le vendredi 13 avril, comme vous le savez sans doute, monsieur le président. En temps voulu, je suis disposé à comparaître pour exposer la recommandation du gouvernement quant au programme des DASH-8.

Je voudrais cependant parler d'un article paru dans le *Globe and Mail* de mardi dernier. Il était fondé sur un rapport d'évaluation dont je ne suis pas l'auteur et que je n'ai autorisé, mais qu'a écrit un seul fonctionnaire du département d'État au développement économique et régional. Il s'agissait d'une ébauche devant être revue par les sous-ministres. Lorsque le rapport d'évaluation a été publié, il m'a semblé utile, dans l'intérêt général, de faire une conférence de presse pour expliquer sur quoi se fondait la décision relative aux DASH-8, et j'ai comparu devant la presse, avec M. Bell, mardi dernier dans l'après-midi; on m'a posé de très nombreuses questions sur de Havilland.

Voilà donc ce qu'il en est à propos de cette société. Je pense que cela n'a rien à voir avec les normes de divulgation faites en temps opportun dont vous parlez.

Le président: Donnez-vous l'assurance au Comité que le Parlement va obtenir tous les renseignements nécessaires avant qu'on ne lui demande de renflouer les caisses de ces deux sociétés relevant de votre compétence?

Le sénateur Austin: Je m'engage auprès du Comité à divulguer toute la situation financière de de Havilland et à justifier la production des DASH-8. J'essaierai de donner tous les renseignements que je peux donner, sauf que pour certaines questions commerciales, je voudrais que la divulgation se fasse à huis clos.

Le président: C'est normal.

D'autres membres du Comité ont-ils des questions à ce sujet? J'allais passer à la suite de la réponse du ministre. Il s'agissait de la page 2, mais j'accepterais des questions sur tout autre point.

[Texte]

Mr. Hovdebo.

Mr. Hovdebo: It is not necessarily a supplementary, Mr. Chairman, but I have a couple of questions.

We are unable to separate Canadair from all of the other operations of CDIC any longer, because what happens in de Havilland, Teleglobe, and so on is the pattern that we can expect to happen in Canadair. Consequently I want to go to a particular situation, which is the de Havilland situation, where back on March 5, or approximately March 5, you came before the Finance committee defending appropriations of \$310 million for Canadair and \$240 million for de Havilland, at which time you assured the Finance committee that the positions and requirements of these companies would be brought before Parliament as they became known to you and were obvious in the industry. Three weeks later, we find out that de Havilland needs a tremendous amount, another \$84 million or something like that, and it did not appear in the 1984-1985 estimates, which had been tabled in the House just that week. That to me indicates a particular lack of being open as far as Parliament is concerned, or a particular lack of competence in knowing what the heck is going on at de Havilland. So either you were not being open with the finance committee and in the estimates, or you do not know what is going on.

• 1020

Senator Austin: Mr. Hovdebo, I think your statement is unfair and not well informed. First of all, the Supplementary Estimates contained an item of \$240 million. I have explained the circumstances under which I sought to give information, but notwithstanding all of that, it was clear that the debts of de Havilland required an infusion of \$240 million, in order to bring the company fairly close to zero-based liabilities except for normal trade debts.

Second, the entire picture of de Havilland was disclosed by me to the finance committee on June 22, 1983. Obviously you have not had an opportunity to consider the circumstances as discussed at that particular time. Third, in the material that has been disclosed in the newspapers and in the press conference which Mr. Bell and I attended, it was made clear that most of the compilation of financing that would be required for the DASH-8 program is in the nature of access to normal government programs. These are programs that assist with concessional financing, programs that assist in government procurement and programs that assist in competitiveness in sales abroad.

There has been no lack of disclosure of any of the material facts that relate to de Havilland at any time. However, I must say that this committee met to discuss the response of the government to Canadair. It is not mandated to discuss de Havilland, and no amount of sleight of hand by Mr. Hovdebo can slide from one item to the other. The linkage is not there.

I am prepared to meet the finance committee or this committee on the financial statements of de Havilland, at an agreed time and with the appropriate people, in support of the

[Traduction]

Monsieur Hovdebo.

M. Hovdebo: Ce n'est pas nécessairement une question supplémentaire, monsieur le président, mais je voudrais poser quelques autres questions.

Nous ne pouvons plus séparer Canadair de toutes les autres activités de la CDIC, car ce qui se passe à de Havilland, Teleglobe et ainsi de suite correspond à ce à quoi nous pouvons nous attendre à Canadair. Par conséquent, je voudrais parler de de Havilland: Le 5 mars, ou environ à cette date, vous avez comparu devant le Comité des finances pour défendre le principe d'affectations budgétaires de 310 et 240 millions de dollars, respectivement à l'intention de Canadair et de de Havilland, et vous avez alors assuré au Comité des finances que la situation et les besoins de ces sociétés seraient présentés au Parlement dès que vous les connaîtrez et qu'ils deviendraient évidents dans l'industrie. Trois semaines plus tard, nous découvrons que de Havilland a besoin d'un montant considérable, d'environ 84 millions de plus, sans que cela figure aux prévisions budgétaires pour 1984-1985 qui avaient été déposées à la Chambre cette même semaine. Cela constitue selon moi un très grand manque de franchise envers le Parlement, ou un très grand manque de compétence, puisqu'il n'a pas été possible de savoir ce qui se passait à de Havilland. Ou bien vous avez manqué de franchise envers le Comité des finances et dans les prévisions budgétaires, ou bien vous ne savez pas ce qui se passe.

Le sénateur Austin: Monsieur Hovdebo, ce que vous dites est injuste et montre que vous êtes mal informé. Tout d'abord, le budget supplémentaire prévoyait un poste de 240 millions de dollars. J'ai expliqué dans quelles circonstances j'ai cherché à donner certains renseignements, mais malgré tout cela, il était clair que les dettes de de Havilland exigeaient un apport de 240 millions de dollars pour que le passif de la société soit presque nul, à l'exception de ses dettes commerciales normales.

En second lieu, j'ai divulgué au Comité des finances toute la situation de de Havilland le 22 juin 1983. De toute évidence, vous n'avez pas eu la possibilité d'examiner les circonstances dont il a alors été question. Troisièmement, les renseignements divulgués dans les journaux et dans la conférence de presse à laquelle j'ai assisté avec M. Bell montrent bien que la plupart des états financiers requis pour le programme du DASH-8 peuvent être examinés dans les mêmes conditions que les programmes gouvernementaux ordinaires. Ces derniers facilitent les financements à taux préférentiels, les achats du gouvernement et la concurrence dans les ventes à l'étranger.

Les faits matériels concernant de Havilland n'ont jamais été cachés. Je dois cependant dire que le Comité s'est réuni pour discuter de la réponse du gouvernement à Canadair. Il n'est pas mandaté pour discuter de de Havilland, malgré tous les efforts de M. Hovdebo pour glisser d'une question à l'autre. Elles ne sont pas liées.

Je suis disposé à rencontrer le Comité des finances ou votre Comité à propos des états financiers de de Havilland, et ce à une date convenue et avec les personnes compétentes, à propos

[Text]

questions and answers relating to de Havilland. But the people I have assembled here are Canadair people and cannot speak to the detailed commercial circumstances that apply to de Havilland.

Mr. Hovdebo: My other question was also on de Havilland, Mr. Chairman.

The Chairman: I would like to ask you a question, Senator Austin. On page 7 of your response you lay the problems—I must tell you, it is not in our reporting anywhere. The committee had, I think it is safe to say, a feeling that everybody got bamboozled by management in this shemozzle; and whether it was the Board of Directors of Canadair, whether it was the departmental officials or whether it was Ministers, management was less than forthcoming with those people and information.

As we were preparing our report, we received a brown envelope, and I must admit it was not part of the evidence of the committee, which contained the task force report that was delivered in 1982. And I have to tell you, Senator Austin, I am astounded to read a task force report which has an addendum which starts out:

The report on the operations of Canadair Limited and the Challenger program was in the final printing stage when the task force determined that it had received incorrect or insufficient information pertaining to the contractual arrangements between Canadair Limited and General Electric Company with respect to the CF-34 engines for the Challenger CL-601 aircraft.

Now, I do not know much about airplanes, but I know that the engine is a big part of them. I am astounded that you could have task force people in there, at the level of seniority that they were, and not have forthright information from management to them. And my question to you is this: Are the people who hid that information still working there?

Senator Austin: I will ask Mr. Bell to respond or Mr. Bennett. I gave evidence to this committee on June 7, 1983. At this committee I made it clear that we felt very badly used by management, and the lack of information which management was providing to us and to the board of directors, with respect to what has happened to the responsible people. Mr. Bell, perhaps you would like to respond.

• 1025

Mr. Bell: I cannot comment specifically on the issue of hidden information because I am not aware of the facts, circumstance; whether information was deliberately hidden or whether some information that might have been available, did not come to their attention. I do not know the circumstances so I do not wish to comment on those circumstances.

However, there have been major management changes, as you know. The most senior people in the company are no longer there. There has been a significant re-organization, including on the financial side. I think I would be able to say,

[Translation]

des questions et des réponses concernant de Havilland. Mais les personnes que j'ai réunies ici sont des représentants de Canadair, et elles ne peuvent pas discuter des aspects commerciaux s'appliquant à de Havilland.

M. Hovdebo: Mon autre question concernait aussi de Havilland, monsieur le président.

Le président: Je voudrais vous poser une question, sénateur Austin. À la page 7 de votre réponse, vous présentez les problèmes... Je dois vous dire que cela ne se situe nulle part dans nos rapports. Il me semble pouvoir dire que le Comité avait le sentiment que tout le monde s'était fait avoir par les gestionnaires dans cette aventure; et qu'il s'agisse du conseil d'administration de Canadair, des fonctionnaires du ministère ou des ministres, les gestionnaires étaient on ne peut plus fermés avec ces personnes et au sujet de ces renseignements.

En préparant notre rapport, nous avons reçu une enveloppe brune—je dois admettre qu'elle ne faisait pas partie des témoignages destinés au Comité—qui contenait le rapport du groupe d'étude publié en 1982. Je dois vous dire, sénateur Austin, que je suis très étonné de lire un rapport d'un groupe d'étude où un addendum commence ainsi:

Le rapport sur les opérations de *Canadair Limited* et le programme des Challenger en était à l'étape finale de l'impression lorsque le groupe d'étude a estimé avoir reçu des renseignements incorrects ou insuffisants concernant les ententes contractuelles entre Canadair Limitée et la compagnie *General Electric* au sujet des moteurs CF-34 du Challenger CL-601.

Je ne m'y connais pas beaucoup en avions, mais je sais que le moteur est une pièce essentielle. Je m'étonne que la direction ne se soit pas montrée plus franche envers les membres de ce groupe d'étude qui se situaient à un niveau hiérarchique très élevé. Je voudrais vous demander ceci: Ceux qui ont caché ces renseignements sont-ils toujours en fonctions?

Le sénateur Austin: Je demanderai à M. Bell ou à M. Bennett de vous répondre. J'ai témoigné devant le Comité le 7 juin 1983. J'ai clairement expliqué qu'au Comité que nous avions le sentiment très net d'avoir été exploités par la Direction, et j'ai également fait état de l'insuffisance des renseignements que celle-ci nous fournissait, à nous ainsi qu'au conseil d'administration, au sujet de ce qui était arrivé aux personnes responsables. Monsieur Bell, vous aimeriez peut-être dire quelque chose.

M. Bell: Je ne puis vraiment rien dire au sujet de la question de renseignements dissimulés, parce que je connais pas les faits, les circonstances. Je ne saurais dire si des données ont été délibérément cachées ou si certaines données qui auraient pu être disponibles n'ont tout simplement pas été portées à leur attention. Étant donné que je ne connais pas les circonstances, je ne suis pas en mesure de me prononcer là-dessus.

Je puis certainement vous dire, comme vous le savez sans doute déjà, que d'importants changements ont été apportés au niveau de la direction. La plupart des cadres supérieurs de la société n'y sont plus. Il y a eu une réorganisation d'envergure,

[Texte]

and I am sure Mr. Bennett would say, that we are confident the information that is now forthcoming is complete, is thorough and is the accurate information. I cannot make any further comments about the specifics of that case because I do not know who the individuals were who were in possession of various bits of information. I can only assure you that the attitudes and disclosure practices being followed now, with respect to information from Canadair to its board, to CDIC and through us to the minister and government, is covering the range of information and the thoroughness of detail that, I think, is necessary for them to comprehend fully the circumstances and to make the policy level decisions they have to take.

The Chairman: Thank you.

I would like to refer you to page 8, if I may, of your response, and just clarify something. On page 8, you say paragraph 17, 18 and 19... Sorry, go ahead.

Mr. Kelly: Let us deal with information flow and how it is handled.

In reading the Finance Committee report of the meeting of March 13, I think someone made the statement that you have retained all the members of the former board. Is that correct?

Senator Austin: Yes, I gave evidence, Mr. Kelly, that I reviewed the circumstances under which the board was operating and came to the conclusion that it was in the best interests of Canadair and its commercial opportunities, for me to retain the existing members of the board and to obtain their assistance in ensuring that the company was put right commercially and was back in the marketplace in the best possible fashion.

Mr. Kelly: They did not strike us as being the sharpest group of guys the government could have had looking after its interests. I would have thought there would have been some changes.

Senator Austin: I decided that a blame number was not in the interests of the taxpayers; that looking for some form of revenge would not assist in addressing the problems of management or addressing the problems in the marketplace. The board was a board that had good commercial capacity and, if put to work with the right information, would bring the company around as best a board could do.

Mr. Kelly: Are there any plans to increase the size of the board? Are you going to put anyone on that board with...?

Senator Austin: Yes, in appearing before the Finance committee on March 13, I said that, with the approval of Parliament for the restructuring of Canadair—which now has been given and the restructuring has taken place,—I would be in a position to attract new directors, and that a number of the

[Traduction]

qui s'est également fait ressentir du côté des finances. Je pense être en mesure de dire, et je suis certain que M. Bennett sera d'accord avec moi, que nous sommes confiants que les renseignements qu'on nous fournit maintenant sont complets et exacts. Je ne pourrai vraiment rien vous dire de plus au sujet du détail de cette affaire, car je ne connais pas l'identité des personnes qui possédaient certains renseignements. Je puis cependant vous assurer que les attitudes et les pratiques de divulgation en vigueur à l'heure actuelle, relativement aux renseignements que Canadair communique à son conseil d'administration, à la CDIC et, par notre intermédiaire, au ministre et au gouvernement, couvrent tous les renseignements et tous les détails qui leur sont, nécessaires, pour bien comprendre les circonstances et pour prendre les décisions en matière de politiques qui s'imposent.

Le président: Merci.

J'aimerais maintenant, si vous voulez bien, revenir à la page 8 de votre document, pour éclaircir quelque chose. À la page 8, vous dites que les paragraphes 17, 18 et 19... excusez-moi. Allez-y.

M. Kelly: Examinons la question de l'acheminement des renseignements et de la façon dont fonctionne le système.

En lisant le procès-verbal de la réunion que le Comité des finances a tenu le 13 mars dernier, il me semble avoir relevé que quelqu'un avait déclaré que vous aviez conservé tous les membres de l'ancien conseil d'administration. Cela est-il exact?

Le sénateur Austin: Oui, monsieur Kelly, lorsque j'ai témoigné, j'ai expliqué que j'avais examiné les circonstances dans lesquelles le conseil avait travaillé et que j'en étais arrivé à la conclusion qu'il était de l'intérêt de Canadair et de son avenir commercial que nous conservions les membres de l'ancien conseil d'administration et que nous obtenions leur aide afin d'assurer le redressement commercial de la société et son retour sur le marché dans les meilleures conditions possibles.

M. Kelly: Cette équipe ne nous a pas frappés comme le groupe le plus vif et le plus perspicace auquel le gouvernement souhaiterait confier ses affaires. J'aurais pensé qu'il y aurait eu certains changements.

Le sénateur Austin: J'ai décidé qu'un numéro de blâme ne serait pas de l'intérêt des contribuables et que des tactiques de vengeance n'aideraient en rien à corriger les problèmes au niveau de la gestion et du marché. Le conseil avait de bonnes capacités commerciales, et j'étais d'avis que s'il utilisait les bons renseignements, c'est lui qui serait le mieux en mesure de tirer la société d'affaire.

M. Kelly: Prévoit-on l'augmentation du nombre des membres qui composent le conseil? Allez-vous ajouter au conseil quelqu'un qui...?

Le sénateur Austin: Oui, lorsque j'ai comparu devant le Comité des finances le 13 mars, j'ai expliqué qu'avec l'approbation du Parlement pour la restructuration de Canadair—cette approbation a été donnée et la restructuration a déjà eu lieu—je serai en mesure d'attirer de nouveaux directeurs, et

[Text]

current directors had indicated their desire to step down as a result of reaching this new phase for Canadair.

Mr. Kelly: We now have old Canadair and new Canadair. Is that correct?

Senator Austin: Yes. New Canadair is called Canadair Limited, just as the old company was called; old Canadair is called Canadair Financial Corporation.

Mr. Kelly: Let me just stick with the primitive old and new. Are the directors of old Canadair still the directors of old Canadair?

• 1030

Senator Austin: I will ask Mr. Bell to respond.

Mr. Bell: Old Canadair, which will be known as Canadair Financial Corporation, has basically an inside board managing the financial responsibilities of that company, which . . .

Mr. Kelly: Is that just to sit on the mountain of debt, like a big fat hen?

Mr. Bell: It has to manage the debt portfolio, yes.

Mr. Kelly: Interesting job.

Mr. Bell: Yes.

Mr. Kelly: And is that board comprised of the old Canadair board?

Mr. Bell: No. Basically I think Mr. Bennett is on that board, and our chief financial officer. I forget who the third member is. But it is an internal board to manage that financial package.

Senator Austin: Mr. Bennett will give you the names of the directors of Canadair Financial Corporation.

Mr. Gilbert S. Bennett (President and Chief Executive Officer, Canadair Limited): Yes, I am one of the directors waiting to hatch this thing that we are sitting on. Mr. Marquis, I believe, our Chief Financial Officer, Mr. Wall, the Corporate Vice-President of Administration—the three of us are the directors.

Mr. Kelly: Any bureaucrats on that?

Mr. Bennett: No, the three—well, none of us considers himself . . .

Mr. Kelly: I mean the real bureaucrats.

Senator Austin: No public servants are on that board, no.

Mr. Kelly: Okay. What is the relationship between that board and new Canadair?

Mr. Bell: They are both wholly owned subs of CDIC.

[Translation]

qu'un certain nombre de directeurs actuels avaient déjà exprimé le désir de céder leur place, étant donné la nouvelle étape qu'allait entamer Canadair.

M. Kelly: Il y a donc un vieux Canadair et un nouveau Canadair? C'est bien cela n'est-ce pas?

Le sénateur Austin: Oui. Le nouveau Canadair s'appelle maintenant Canadair Limitée, tout comme c'était le cas de son prédécesseur; et celui-ci, c'est-à-dire le vieux Canadair, s'appelle maintenant la Société financière Canadair.

M. Kelly: Je vais m'en tenir à la distinction très primitive entre le vieux et le nouveau. Les administrateurs du vieux Canadair sont-ils les administrateurs du nouveau Canadair?

Le sénateur Austin: Je demanderai à M. Bell de répondre.

M. Bell: Le vieux Canadair, qui sera dorénavant connu sous le nom de Société financière Canadair, est, grosso modo, doté d'un conseil interne qui gèrera les responsabilités financières de la société, qui . . .

M. Kelly: Cela signifie-t-il qu'il s'assoiera tout simplement sur une montagne de dettes, comme une grosse poule pondeuse?

M. Bell: Ce conseil sera chargé d'administrer les dettes.

M. Kelly: Un travail intéressant.

M. Bell: Oui.

M. Kelly: Et ce conseil regroupe-t-il les membres de l'ancien conseil d'administration de Canadair?

M. Bell: Non. Siègent à ce conseil, M. Bennett, et l'agent financier en chef. J'oublie qui en est le troisième membre. Il s'agit d'un conseil interne qui sera chargé d'administrer le dossier financier.

Le sénateur Austin: M. Bennett vous fournira les noms des administrateurs de la Société financière Canadair.

M. Gilbert S. Bennett (président directeur général, Canadair Limitée): Je suis en effet l'un des administrateurs qui veut faire éclore toute cette affaire que nous couvons. M. Marquis, l'agent financier en chef, et M. Wall, le vice-président responsable de l'administration et moi-même composons le conseil. Nous sommes tous les trois administrateurs.

M. Kelly: Ce conseil compte-t-il des bureaucrates?

M. Bennett: Non, nous trois . . . Aucun d'entre-nous ne se considérerait comme un bureaucrate . . .

M. Kelly: Je voulais parler de vrais bureaucrates.

Le sénateur Austin: Non, ce conseil ne comprend pas de fonctionnaires.

M. Kelly: Très bien. Et quel rapport existe entre le conseil et la nouvelle Société Canadair?

M. Bell: Ces deux organes sont tous les deux des filiales à part entière de la CDIC.

[*Texte*]

Mr. Kelly: So there is no relationship between the two Canadairs. The relationship flows from them to CDIC.

Mr. Bell: In legal structure, yes. In financial management, we are drawing on the financial management and senior management of Canadair to manage that portfolio.

Mr. Kelly: Does Parliament get these quarterly reports from old Canadair?

Mr. Bell: We have not as yet had a first quarter. This reorganization was effective April 1. But we will be providing financial data on all of our subsidiaries.

Mr. Kelly: How does the new proposed Crown corporation legislation affect these subsidiaries? My initial glance suggests it does not.

Senator Austin: It will speak to Bill C-25, which is the legislation introduced which has received first reading, on CDIC.

Mr. Kelly: It keeps subs at a distance, does it not?

Senator Austin: I am not sure. In accounting?

Mr. Kelly: Yes.

Senator Austin: No, it requires us to report quarterly on the subsidiary holdings of CDIC.

Mr. Kelly: That is mandatory. That would be legislative; is that correct?

Mr. Bell: Yes, the statutory provision would require us to follow the standards of publicly traded share companies.

Mr. Kelly: Right now this type of reporting is optional. It is volunteer.

Mr. Bell: At this stage, I do not think there is any legal requirement. But it certainly is part of our mandate that we believe government expects of us, and we are certainly fulfilling that.

Mr. Kelly: In the new Canadair you have a new executive committee of the board. Is that correct?

Mr. Bell: Yes.

Mr. Kelly: That liaises with management to make sure that there is a timely and adequate flow of information from one level to the other. Is that correct?

Mr. Bell: Yes. Let me make a couple of observations on the Canadair board. To begin with, there are five new members on that board—new in the sense that they were appointed in late 1982 or the very beginning of 1983, but subsequent to the government's identification of the problems and concerns with the operation of that company and its board. Mr. Harris, of Toronto Harris Steel Group Inc., Milton Harris, John Fisher,

[*Traduction*]

M. Kelly: Il n'existe donc aucun rapport entre les deux Canadair. Les seuls rapports qui existent sont ceux qui lient ces deux sociétés à la CDIC.

M. Bell: Oui, si vous voulez parler d'une structure légale. Mais sur le plan de la gestion financière, nous puisons dans les services de gestion financière et supérieure de Canadair pour administrer ce portefeuille.

M. Kelly: Le Parlement reçoit-il les rapports trimestriels de l'ancienne société Canadair?

M. Bell: Le premier trimestre n'est pas encore terminé. La réorganisation remonte au 1^{er} avril seulement. Nous allons cependant vous fournir des données financières au sujet de toutes nos filiales.

M. Kelly: Quelle incidence le nouveau projet de loi sur les sociétés de la Couronne aurait-il sur ces filiales? À première vue, je dirais que cela ne changerait rien.

Le sénateur Austin: Vous voulez parler du projet de loi C-25, concernant la CDIC, qui a déjà fait l'objet d'une première lecture.

M. Kelly: Ce projet de loi vise il me semble à garder les filiales à distance.

Le sénateur Austin: Je n'en suis pas certain. Vous voulez parler de la comptabilité?

M. Kelly: Oui.

Le sénateur Austin: Non, il exigerait de nous que nous fassions rapport trimestriellement sur les activités des filiales de la CDIC.

M. Kelly: Ce serait obligatoire, exigé par la loi, n'est-ce pas?

M. Bell: Oui, les dispositions statutaires nous obligeraient à suivre les mêmes normes que celles qui s'appliquent aux sociétés dont les actions sont vendues publiquement.

M. Kelly: À l'heure actuelle, ce genre de rapport est facultatif, n'est-ce pas?

M. Bell: À l'heure actuelle, je ne pense pas qu'il y ait d'obligation légale. Nous croyons cependant que cela fait partie du travail auquel le gouvernement s'attend de nous, et nous l'accomplissons déjà.

M. Kelly: Dans la nouvelle Société Canadair, vous avez un nouveau comité exécutif du conseil, n'est-ce pas?

M. Bell: Oui.

M. Kelly: C'est ce conseil qui assure la liaison avec la direction afin d'assurer un acheminement opportun et satisfaisant de renseignements entre les différents niveaux. C'est bien cela, n'est-ce pas?

M. Bell: Oui. Permettez-moi de faire quelques observations au sujet du conseil d'administration de Canadair. Tout d'abord, le conseil compte cinq nouveaux membres... Nouveaux en ce sens que ces personnes ont été nommées vers la fin de l'année 1982 au tout début de l'année 1983, mais de toute façon, une fois que le gouvernement eût identifié les problèmes au niveau du fonctionnement de la société et de son

[Text]

the President of CEO Fraser Inc., Sean Sullivan of Vancouver, General Manager of a timber operation there, myself, and Mr. Bennett are all new members on that board. So the board has undergone some substantial change in the course of 1982 and the very beginning of 1983. Second, at the very end of 1982, CDIC assumed responsibility for Canadair. We determined that we certainly needed a more active participation by that board and established a new executive committee which met, in fact, every two weeks.

• 1035

Mr. Kelly: Still does?

Mr. Bell: It does not meet now every two weeks. It meets less regularly now, but through the period of assessment and major decision-making for the turnaround, we met every two weeks. We had, I can tell you, 100% attendance at those meetings and reviewed every aspect of that company and every ongoing decision that had to be taken. That committee is still in existence. However, it has not had to meet as frequently. It is called together as regularly as is required by the decisions and issues that have to be dealt with by the board.

Mr. Kelly: Who calls it into existence?

Mr. Bell: It is called either by the president or by the chairman of the executive committee, and I am the chairman of the executive committee.

Mr. Kelly: Are all its deliberations and decisions forwarded to the larger board?

Mr. Bell: Yes, the full board receives all the information brought to the executive committee, receives the minutes of the executive committee. At each board meeting, which is now roughly on a once a month or once in six weeks basis, I make a full report of the deliberations of the executive committee and any decisions which that committee took in the intervening period between board meetings.

And I can assure you that at this stage, the level of information that is being brought to that board and the thoroughness of analysis is entirely satisfactory. The board is being provided with, I think, a very professional degree of support and information, so that they can bring their questioning and commercial judgments to bear.

Mr. Kelly: Okay, thank you.

The Chairman: Senator Austin, have the two letters of comfort, which are still outstanding, been paid out? These are referred to on page 6 of your response.

Senator Austin: Yes, they have. Have they not?

The Chairman: The \$30 million or the \$100 million?

[Translation]

conseil d'administration. M. Harris, de la *Toronto Harris Steel Group Inc.*, Milton Harris, John Fisher, le président de la *C.E.O. Fraser Inc.*, Sean Sullivan, de Vancouver, qui est directeur d'un chantier de bois là-bas, M. Bennett, et moi-même, sommes tous de nouveaux membres de ce conseil. Celui-ci a donc subi des changements considérables dans le courant de l'année 1982 et au tout début de l'année 1983. En second lieu, à la fin de 1982, la CDIC assumait la responsabilité de Canadair. Nous avons alors décidé que le conseil d'administration devait participer de façon plus active, et avons créé un nouveau comité exécutif qui se réunit toutes les deux semaines.

M. Kelly: Se réunit-il encore?

M. Bell: Il ne le fait pas toutes les deux semaines. Mais moins régulièrement, mais à l'époque, lorsqu'il était question de prendre de grandes décisions au sujet de la prise en charge de l'entreprise, nous nous sommes réunis toutes les deux semaines pendant la période d'évaluation. Je puis vous assurer que l'assiduité était alors de 100 p. 100 lors de ces réunions où nous réexaminions chaque aspect de l'entreprise et chaque décision à prendre. Ce comité existe d'ailleurs encore. Toutefois, il n'y a pas eu besoin de se réunir aussi souvent. Les rencontres ont donc eu lieu aussi souvent que nécessaire, en fonction des décisions à prendre et des questions dont le conseil d'administration doit être saisi.

M. Kelly: Qui décide de le réunir?

M. Bell: Soit le président, soit le président du comité exécutif, c'est-à-dire moi-même.

M. Kelly: Les discussions qui ont lieu lors de ces rencontres et les décisions qui y sont prises sont-elles communiquées au conseil d'administration?

M. Bell: Oui, le conseil au complet reçoit tous les renseignements communiqués au comité exécutif et les procès-verbaux de ce dernier comité. À chaque réunion du conseil, qui a lieu environ une fois par mois ou une fois toutes les six semaines, je rédige un rapport complet des discussions ayant eu lieu au sein du comité exécutif ainsi que de toute décision que ce dernier a pu prendre dans l'intervalle entre les deux réunions du conseil.

Je puis vous assurer que les renseignements et les analyses méticuleuses fournis au conseil sont tout à fait satisfaisants. En effet, à mon avis, le conseil reçoit des renseignements de niveau très professionnel ainsi que des appuis sérieux, ce afin qu'il soit mieux à même de poser des questions et de porter des jugements sur l'aspect commercial de l'entreprise.

M. Kelly: C'est bien, je vous remercie.

Le président: Sénateur Austin, les deux lettres d'accord ont-elles donné lieu à des paiements? Vous les mentionnez à la page 6 de votre réponse.

Le sénateur Austin: Oui, effectivement. N'ont-elles pas donné lieu à un paiement?

Le président: Les 30 millions de dollars ou les 100 millions de dollars?

[*Texte*]

Senator Austin: I will ask Mr. Bennett to reply.

Mr. Bennett: The \$100 million has been converted to a formal guarantee and the \$30 million has not.

The Chairman: Did you say, converted to a formal guarantee?

Mr. Bennett: Yes. Pursuant to the authority that was granted a year or so ago.

The Chairman: It was an authority to borrow?

Mr. Bennett: It was actually an authority to guarantee, given by Parliament.

Senator Austin: And the \$30 million remains as a comfort letter?

Mr. Bennett: Yes.

Senator Austin: To be converted when?

Mr. Bennett: I guess whenever we make use of it.

The Chairman: When do you expect to have to pay out that \$100 million and the \$30 million?

Mr. Bennett: We are not using the \$30 million; the \$100 million when it comes due in accordance with its terms. That would be in the material that was presented to the finance committee.

The Chairman: Miss Nicholson.

Miss Nicholson: I would like to ask Senator Austin to comment further on a statement on page 9. It is the statement about the Crown corporation's having to assume financial risks in developing or supporting an aircraft industry, because these are not risks that the private sector chooses to undertake.

Certainly, as one looks at other countries, the government seems to be very heavily involved in the development of civilian aircraft as opposed to fighter aircraft. If we look at the history of what has happened in Canada, in the 1940s the Avro developed its jetliner which, some people think, could have been as important on the world scene as the British Comet. However, the government, at that time, cancelled it because it was wartime and they moved on to developing a fighter instead. Then subsequently there was the 1959 government decision that killed the Avro Arrow fighter. All of the people involved in it, or most of them, went to the States where they became involved in the space industry and I gather we lost a whole generation of very skilled people.

[*Traduction*]

Le sénateur Austin: Je vais demander à M. Bennett de répondre à cela.

M. Bennett: Les 100 millions de dollars ont été transformés en garantie officielle alors que les 30 millions de dollars ne l'ont pas été.

Le président: Avez-vous parlé d'une transformation en garantie officielle?

M. Bennett: Oui, conformément à l'autorité qui nous a été accordée il y a environ un an.

Le président: S'agissait-il d'une autorité vous permettant d'emprunter de l'argent?

M. Bennett: Plus précisément, le Parlement nous donna l'autorité nécessaire pour accorder une garantie.

Le sénateur Austin: Et les 30 millions de dollars constituent toujours une lettre d'accord?

M. Bennett: Oui.

Le sénateur Austin: À être convertis quand?

M. Bennett: Quand nous nous en servirons.

Le président: Quand prévoyez-vous devoir payer ces 100 millions de dollars et les 30 millions de dollars?

M. Bennett: Nous ne nous servons pas présentement des 30 millions de dollars; quant aux 100 millions de dollars, ils seront payés lorsqu'ils arriveront à échéance conformément aux conditions accordées. On trouvera cela parmi les documents qui ont été soumis au Comité des finances.

Le président: Mademoiselle Nicholson.

Mlle Nicholson: J'aimerais demander au sénateur Austin s'il peut nous parler d'une des affirmations figurant à la page 9. Il s'agit du passage où l'on mentionne que la Société de la Couronne devra assumer les risques financiers liés à l'exploitation de l'industrie aéronautique ou à l'appui qu'on lui accorde étant donné que ce sont des risques que le secteur privé ne voudra pas encourir.

Si l'on considère ce qui se passe dans d'autres pays, on remarque que le gouvernement semble s'être engagé de façon très poussée dans la conception de la fabrication d'appareils civils plutôt que d'appareils militaires. Ainsi, si nous tenons compte de l'évolution de cette situation au Canada, pendant les années 40, la compagnie Avro conçut son avion à réaction, qui selon certains, aurait pu être aussi important à l'échelle internationale que l'appareil Comet des Britanniques. Cependant, le gouvernement de l'époque annula le projet parce que le pays se trouvait en guerre et choisit donc la conception d'avions de combat. Ensuite, en 1959, le gouvernement a pris la décision de saborder le projet de l'avion de combat Arrow de la compagnie Avro. À cause de cela, tous ceux qui avaient collaboré à cette entreprise, tout au moins la plupart d'entre eux, se sont dirigés vers les États-Unis où ils travaillèrent dans le domaine de l'industrie aérospatiale, et je crois que nous avons ainsi perdu toute une génération de techniciens très qualifiés.

[Text]

• 1040

Now there has been a recovery from that, because the Canadair water bomber certainly seems to be very highly regarded by many other countries, and some of the other passenger planes that Canadair has developed are highly regarded in terms of safety and durability. But civilian aircraft are not great money-makers as money is not in them as it is in the contracts for war planes. So this is my understanding of Senator Austin's comments but I would like him to develop on the reasons why government needs to or should support the commercial aircraft sector and possibly comparing it with practices in other countries.

Senator Austin: Well, thank you. I think the references at the bottom of page 8 where the response says:

In the case of Canadair the principal reason for government investment was to assume a risk which the private sector was not willing to assume at the time to ensure the continuation of airframe activity in Canada.

Miss Nicholson: Yes, that is it.

Senator Austin: Then it goes on:

Once this was done, the dominant objective was commercial.

This is the area of judgment which, I suppose, calls into question whether one has an optimistic or a pessimistic view of society. In 1976 the foreign owner, General Dynamics Corporation, decided to withdraw from aircraft manufacture in Canada and concentrate its activities in the United States where there were substantial military contracts available to it. It was the decision of the government of that day that Canada needed to maintain a capacity to manufacture aircraft. The reasons for it were basically that the aerospace industry in Canada was a fundamental part of our national industrial strategy. The Canadian community is the second largest user of fixed wing aircraft in the world. Given our use, based on our geography and the service required to communities that live at some distances from one another, it was the decision and I think a right one that Canada must have a capacity to deal with its aerospace requirements to an important extent and be able to share with foreign manufacturers lines of construction, at least to do some parts of the work. Indeed Canadair, as is contained in the report placed before the finance committee on March 13, is active in joint construction with Lockheed, Boeing, McDonnell-Douglas and is available as a component manufacturer for military aircraft. We do some part of the F-18, not nearly enough of any of this work, but we have the capacity for it and we must maintain the capacity for it.

Additionally, the desire to maintain the state of the art technology at a world scale brings the potential for benefits to Canada's manufacturing society. The people who are trained

[Translation]

Nous nous sommes remis quelque peu de cela car le bombardier à eau de Canadair semble avoir une excellente réputation dans nombre de pays, comme c'est d'ailleurs le cas de certains autres appareils de transport passagers conçus par Canadair, tout au moins pour ce qui est de leur sécurité et de leur résistance. Toutefois, la construction d'appareils civils n'est pas aussi rentable que les contrats portant sur des appareils militaires. C'est, tout au moins, mon interprétation des propos du sénateur Austin. Cela dit, j'aimerais qu'il nous dise pourquoi le gouvernement a besoin d'appuyer les appareils commerciaux ou devrait le faire, et, si possible, qu'il compare notre situation à cet égard avec celle d'autres pays.

Le sénateur Austin: Merci. Me reportant au bas de la page 8, j'y trouve les propos suivants, et je cite:

Dans le cas de la Canadair, la principale raison ayant milité en faveur d'investissements gouvernementaux était d'assumer un risque que le secteur privé n'était pas prêt à encourir à l'époque afin que les activités de construction aéronautique soient maintenues au Canada.

Mlle Nicholson: Oui, c'est cela.

Le sénateur Austin: Puis le texte poursuit de la façon suivante, et je cite:

Une fois que cela fut fait, le principal objectif était de nature commerciale.

Lorsqu'on porte un jugement en la matière, je crois qu'on traduit alors si l'on est optimiste ou pessimiste par rapport à notre société. En 1976, le propriétaire étranger, c'est-à-dire la Société *General Dynamics* décida de se retirer de la construction d'appareils au Canada, et de concentrer ses activités aux États-Unis où elle pouvait bénéficier de contrats militaires importants. C'est alors que le gouvernement de l'époque décida que le Canada devait maintenir en activité un secteur de construction aéronautique, plus précisément d'avions. On a estimé que l'industrie aérospatiale canadienne faisait partie intégrante de notre stratégie industrielle nationale. En effet, le Canada constitue le deuxième plus grand producteur d'appareils à voilures fixes au monde. Étant donné l'utilisation que nous faisons des avions, étant donné notre géographie et les services nécessaires pour relier des collectivités assez éloignées, cette décision m'apparaît justifiée. En effet, le Canada doit pouvoir répondre dans une proportion assez importante à ses besoins aérospatiaux tout en étant capable de partager certaines activités de construction avec des fabricants étrangers, c'est-à-dire de construire au moins une partie de l'appareil. D'ailleurs, on peut le vérifier dans le rapport déposé auprès du Comité des finances le 13 mars, Canadair participe à des projets conjoints de construction avec Lockheed, Boeing, McDonnell-Douglas et peut également fabriquer des pièces d'appareils militaires. Ainsi, par exemple, nous fabriquons certaines pièces du F-18, bien que pas suffisamment; mais tout au moins nous avons la possibilité de le faire et nous devons maintenir ce que nous avons déjà.

En outre, le désir que nous avons de demeurer à la fine pointe du progrès technologique international peut représenter des bénéfices pour le secteur manufacturier du Canada. En

[Texte]

in engineering design or in the actual production line skills are available to enter the private sector and to be the fundamental technical foundation for those activities which can be aerospace but can be many other things, including auto parts, for example.

Those are some of the reasons. We believed also there was a strong export market potential for Canadian air products. I think de Havilland's success in exporting aircraft vouchsafes the reality of that.

• 1045

What has happened on the way to a successful aerospace strategy, Miss Nicholson, has been errors in management judgment in Canadair; the problems of an international recession, including the occurrence of very high interest rates which brought extreme costs to Canadair; and the reorganization of the way in which the aircraft users have seen their own needs based on deregulation in the United States, to pick an event which has had a profound effect on de Havilland. So those, in a general way, are some of the circumstances.

Our government believes Canadair is now able to stand on its own legs as a result of the financial reorganization, and from here on in, we can test the management and the board of directors in terms of an ongoing balance sheet, with a positive net worth of some \$160 million, and make judgments as to their efficacy in conducting the business affairs free of those past issues, problems and errors to which Mr. Kelly was alluding. Likewise in de Havilland, the company is now virtuous without debt. The DASH-8, if it proceeds as the government intends it to proceed, will allow the capacity of its management to be judged on a very clear set of references.

Miss Nicholson: Thank you.

The Chairman: Mr. Hovdebo and Mr. Clark. Is it on the same subject? All right.

Mr. Hovdebo: On the bottom of page 10, you indicate that Canadair, through equity and other risk funding... You go on to say that is the approach you are going to use likely, or that you are reviewing it and you are likely to use it. Unfortunately, Senator, I have to go back to that original question: If that is the process you are going to use in Canadair, why did you not use it in de Havilland? Why did you not have it in the estimates in 1984-1985? If you are going to need money to keep de Havilland afloat in 1984-1985 and you are going to equity financing, then it should have been in the estimates and it is not. So I have to ask the same question: If it is not in de Havilland, can you believe it is going to be in Canadair, that you are going to handle Canadair that way, or are you going to use the same process?

[Traduction]

effet, les personnes qui sont formées dans le domaine du design lié au génie ou de la production sur les chaînes de montage peuvent travailler dans le secteur privé. Ils peuvent constituer le noyau indispensable des spécialistes techniques nécessaires à ces activités, non seulement dans le domaine aérospatial mais également dans la fabrication de pièces d'automobiles, par exemple.

Voilà certaines des raisons qui ont justifié notre participation à ce dossier. De plus, nous étions convaincus qu'il existait de bonnes possibilités d'exporter les produits aérospatiaux canadiens sur les marchés étrangers. Je crois que le succès de Havilland à exporter des avions en dit long sur la réalité de cela.

Il y a eu des pierre d'achoppement sur la voie du succès en matière de stratégie aérospatiale, mademoiselle Nicholson: erreurs de jugement de la gestion chez Canadair; problèmes posés par une récession internationale, y compris des taux d'intérêt très élevés qui ont eu comme résultat des coûts très élevés pour Canadair; la réorganisation que se sont imposés eux-mêmes les utilisateurs d'avions qui fondent leurs besoins sur la déréglementation aux États-Unis, tout simplement pour choisir un de ces faits qui a eu une influence profonde sur de Havilland. De façon générale, donc, voilà certaines des circonstances qui entourent la question.

Notre gouvernement croit que Canadair peut maintenant se tenir seul, résultat de cette réorganisation financière et dorénavant nous pouvons évaluer les gestionnaires et le conseil de direction d'après les résultats qu'on trouvera au bilan, qui montrent déjà une valeur nette de quelque 160 millions de dollars et nous pourrions ainsi juger de leur efficacité en affaires sans voir embrouiller la question par les problèmes et erreurs du passé auxquels faisait allusion M. Kelly. Il en va de même pour de Havilland, puisque la compagnie, à toutes fins pratiques, n'accuse plus de dettes. Le DASH-8, si tout va comme le gouvernement l'espère, nous permettra de juger de la capacité de ses gestionnaires en nous fondant sur des faits très précis.

Mlle Nicholson: Merci.

Le président: Monsieur Hovdebo et monsieur Clark. Toujours la même question? Parfait.

M. Hovdebo: Au bas de la page 10, vous dites que Canadair, grâce au capital des actionnaires et à d'autres capitaux... Vous dites que c'est la méthode dont vous allez probablement vous servir ou que vous étudiez afin de vous en servir. Malheureusement, sénateur, je dois revenir à la question première. Si c'est là ce que vous allez faire pour Canadair, pourquoi ne vous en êtes-vous pas servi pour de Havilland? Pourquoi ne l'avez-vous pas dans le budget des dépenses pour 1984-1985? Si vous allez avoir besoin de fonds pour permettre à de Havilland de surnager en 1984-1985 et que vous allez vous servir de la méthode de l'avoir des actionnaires, on devrait trouver les crédits appropriés au budget des dépenses, mais ce n'est pas le cas. Je dois donc vous poser la même question: si cela ne va pas pour de Havilland, pouvez-vous croire que cela va pour

[Text]

Senator Austin: I have two or three points, then, Mr. Hovdebo.

First, what I am saying at the bottom of page 10 is that, as the Minister responsible for Canadair and de Havilland, I have a strong bias towards the government's taking the risk through equity rather than exposing these companies to the costs of debt. A good deal of the portrayal of their poor performance is actually encompassed, as you well know, in the interest costs on the comfort loans and the debt exposure. In retrospect, financing these high-risk events on debt was unbelievably optimistic. In my view, there has to be, because they are at risk, equity or other risk-sharing funding.

Now, with respect to de Havilland, as government we have not yet made the decision as to the degree of equity and the degree of debt which will be the structure for the DASH-8 program. My bias is strongly towards the equity side for the DASH-8 and I hope to establish successfully with the Minister of Finance the need for a strong equity bias. But at the moment, it is not a question of not disclosing; the government has not yet come to make a decision.

• 1050

We have, as you know, authorized by Parliament, I believe in 1981, a line of credit for de Havilland of \$450 million. We have said clearly that we would begin the DASH-8 program by a draw-down on that line of credit. However, the degree to which the line of credit is drawn upon will depend on the decision of the government. I hope it will be made later this spring on the correct equity:debt formula for the de Havilland DASH-8 program.

Mr. Hovdebo: In the case of Canadair, then, we can expect items in the Estimates before you need the money rather than a continued debt structure developing in the new Canadair?

Senator Austin: We have made clear that in providing Canadair with \$310 million in the supplementary estimates at the end of March we believe that Canadair has the financing it requires to proceed with the Challenger 601 program. We are not expecting to come back to Parliament for additional funding for the 601 program. If I am wrong then the gentlemen to correct me are on my left and on my right, but that is my understanding.

However, I have made it clear that the Challenger 601 program is 40% of Canadair's business. It has other activities. The water bomber was mentioned by Miss Nicholson. It manufactures military surveillance drones and has other co-manufacturing arrangements.

[Translation]

Canadair, que vous allez traiter Canadair de cette façon ou allez-vous vous servir de la même méthode?

Le sénateur Austin: Il y a deux ou trois choses, monsieur Hovdebo.

Tout d'abord, au bas de la page 10, ce que je dis c'est qu'en qualité de ministre responsable de Canadair et de Havilland j'encourage fortement le gouvernement à courir le risque en prenant une participation financière au niveau de l'avoir des actionnaires plutôt qu'en s'exposant à garantir les dettes de ces compagnies. Comme vous le savez fort bien, les mauvais résultats se résument aux taux d'intérêt très élevés concernant les garanties consenties pour les dettes. En rétrospective, le financement de ces risques élevés par voie d'emprunt s'est révélé être d'un optimisme incroyable. À mon avis, parce qu'il y a ce risque, le financement doit se faire par participation à l'avoir des actionnaires ou par une autre méthode semblable.

Pour ce qui est de de Havilland, comme gouvernement, nous n'avons pas encore pris la décision à savoir quel pourcentage se financera par participation et par dette pour ce qui est du DASH-8. J'encourage plutôt la participation au niveau de l'avoir des actionnaires pour le projet du DASH-8 et j'espère pouvoir convaincre le ministre des Finances de penser comme moi. Cependant, pour le moment, il ne s'agit pas de cacher quoique ce soit; le gouvernement n'a pas encore pris de décision.

Comme vous le savez, nous avons une ligne de crédit autorisée par le Parlement, me semble-t-il, en 1981 de 450 millions de dollars pour de Havilland. Nous avons dit très clairement que nous mettrions en branle le programme DASH-8 en nous servant de cette marge de crédit. Cependant, le montant que nous obtiendrions grâce à cette marge de crédit dépend de la décision du gouvernement. J'espère que cette décision sera rendue un plus plus tard ce printemps sur la bonne formule de rapport entre l'avoir et la dette pour le programme DASH-8 de Havilland.

M. Hovdebo: Dans le cas de Canadair, alors, peut-on s'attendre à retrouver des crédits au budget des dépenses avant que vous ayez besoin de l'argent plutôt que de voir le nouveau Canadair accumuler une nouvelle dette?

Le sénateur Austin: Nous avons dit très clairement qu'en fournissant à Canadair les 310 millions de dollars dans le budget supplémentaire à la fin du mois de mars qu'à notre avis, Canadair a le financement dont il a besoin pour mener à bien le programme du Challenger 601. Nous ne nous attendons pas à ce que cette compagnie revienne au Parlement pour demander du financement additionnel pour le programme du 601. Si je me trompe, les messieurs à ma gauche et à ma droite nous le diront, mais c'est ce que j'ai compris.

Cependant, j'ai dit très clairement que le programme du Challenger 601 représente 40 p. 100 des affaires de Canadair. Cette compagnie a d'autres activités. M^{lle} Nicholson a mentionné leur avion-citerne. La compagnie fabrique aussi des engins autoguidés de surveillance pour le militaire et a d'autres accords de coproduction.

[Texte]

Notwithstanding all this activity, the life-blood of any corporation is in its new product development; it is in where the market is going and how we serve it best. So I have asked Mr. Bell and Mr. Bennett to engage in a planning exercise for Canadair to tell us where are the new potentials for Canadair, what are the new products and what are the new activities that Canadair should be focused on.

It may be that if a major new program is recommended by Canadair and CDIC, something which Canadair is not now engaged in, then the government may seek parliamentary support to enter that new program. I do not expect that we would enter a major spending program which is not now a part of the corporate activity of Canadair without bringing that information to a parliamentary committee and seeking financial endorsement from Parliament.

Mr. Hovdebo: Just one little comment, please.

I hope, Senator, you recognize that the inconsistency in the two aircraft industries, or three if you want to divide them that far... all under the same umbrella, have a tendency to undermine the credibility of CDIC entirely because if what you are suggesting for Canadair is not being done for de Havilland then I as a layman looking at this from a layman's position say that if that can happen in Canadair then it can also happen in de Havilland.

Senator Austin: What is the "that" you are referring to?

Mr. Hovdebo: The \$1.4-billion debt within a short period of time.

The consistency of, say, laying before Parliament the requirements of the company are what we were talking about, one of the recommendations we made in this report.

Senator Austin: I think you want to appreciate, Mr. Hovdebo, that there has been a total revolution in practice in the disclosure of information with respect to companies like Canadair and de Havilland as a result of the experiences the government has had with respect to these companies. Until June 1983 Parliament had not seen the balance sheets of those two companies. After CDIC was made responsible a flow of information commenced on those companies unlike that which has been seen with respect to Crown corporations. We have undertaken to provide not only annual reports but quarterly reports. We have undertaken to disclose material changes in the companies as they occur as if we were companies responsible to the Ontario Securities Commission and a Canadian exchange.

We have also undertaken to place before Parliament, and this is in C-24 and C-25, the capital budgets of these compa-

[Traduction]

Nonobstant toute ces activités, l'avenir de toute compagnie dépend de ses nouveaux produits; son avenir dépend de l'orientation du marché et de la façon dont nous pouvons mieux en profiter. J'ai donc demandé à messieurs Bell et Bennett de faire des pronostics pour Canadair afin que nous sachions quels pourraient être les nouveaux potentiels pour cette compagnie, quels sont les nouveaux produits à envisager et les nouveaux domaines d'activités où Canadair devrait concentrer ses efforts.

Si jamais Canadair et la CDIC devaient recommander un nouveau programme de taille, un genre de programme dans lequel Canadair ne s'est pas encore engagé, alors il se pourrait que le gouvernement cherche l'appui du Parlement pour mettre sur pied ce nouveau programme. Je ne m'attends pas à ce que nous nous engagions dans un nouveau programme impliquant des sommes importantes qui ne fassent pas déjà partie de l'activité de Canadair sans saisir un Comité parlementaire des renseignements pertinents ou sans chercher l'appui financier nécessaire et l'approbation du Parlement.

M. Hovdebo: Un tout petit commentaire, s'il vous plaît.

J'espère, sénateur, que vous reconnaissez que l'illogisme dans les deux avionneries, ou trois, si vous voulez faire cette distinction... se trouvant toutes sous le même parapluie tendent à miner tout à fait la crédibilité de la CDIC parce que si ce que vous proposez pour Canadair ne se fait pas pour de Havilland à ce moment-là, moi, le profane, vous regardant du même oeil que l'homme de la rue, je vous dirai que si ça peut se produire pour Canadair, ça peut fort bien se produire pour de Havilland.

Le sénateur Austin: De quoi parlez-vous?

M. Hovdebo: Cette dette de 1,4 milliards de dollars qui s'est accumulée en si peu de temps.

Disons que nous parlons ici de la logique qu'il y a à saisir le Parlement des besoins de la compagnie et c'est une des recommandations que nous avons fait dans ce rapport.

Le sénateur Austin: Je crois qu'il vous faut comprendre, monsieur Hovdebo, qu'il y a eu une révolution totale au niveau des pratiques de divulgation de renseignements pour les compagnies comme Canadair et de Havilland et c'est le résultat de ce qu'a vécu le gouvernement à cause de ces compagnies. Jusqu'en juin 1983, le Parlement n'avait pas vu les bilans ou états financiers de ces deux compagnies. Après que la CDIC s'est vue confier la responsabilité de l'affaire, on a vu défiler devant nous toute une série de renseignements sur ces compagnies du genre qu'on n'avait jamais vu auparavant dans le cas de sociétés de la Couronne. Nous nous sommes engagés à fournir non seulement des rapports annuels, mais des rapports trimestriels. Nous nous sommes engagés à divulguer tout changement important au niveau de ces compagnies au fur et à mesure que ces changements se produiraient comme si ces compagnies devaient répondre à la *Ontario Security Commission* et à une bourse canadienne.

Nous nous sommes aussi engagés à soumettre au Parlement, comme le prévoient les bills C-24 et C-25, les budgets d'immo-

[Text]

nies, and therefore the planning for expenditure of these companies will be made known to Parliament. I doubt that what took place in the past can take place in that same way in the future, and I find it much more attractive to the stewardship of these companies to have the kind of scrutiny. I think, as I have said in my submission to the Finance committee, the fact of such disclosure will toughen management and toughen government considerations of the issues, because the public will see in a much quicker fashion the consequences of these decisions.

The Chairman: Mr. Clark.

Mr. Clark (Brandon-Souris): Mr. Minister, I am looking for signs of optimism that you see that are eluding me. We reduced the workforce by some 25%, I understand. We reduced production by 50%. We have created a new debt-free company, as I understand it, by leaving the debt with the old, and there is no evidence that I see of new hope for marketing. Wherein lies the silver cloud?

Senator Austin: Well, we made statements that I think indicate our confidence in Canadair and in the Challenger. These statements have not been made this morning because the question of our commercial potential just has not been addressed hitherto in the questioning, nor was it the subject of the Public Accounts committee's evaluation and therefore my response.

As the chairman's letter of March 29 indicates, the framework of questioning was based essentially on managerial questions rather than on commercial potential. But I would be very glad to have Mr. Bell outline to you the factors on which the government made its recommendation and decision to proceed with the Challenger program—why we believe there is a market, and why we believe we can meet it.

Mr. Bell, if you would provide a short summary of the report which was made to the Finance committee on March 13 with respect to commercial aspects of Canadair.

Mr. Bell: We indicated in that report that we are dealing with a market in the case of the Challenger of something in the order of 100 to 120 aircraft a year, depending upon the business conditions of that year, and that we need to sell 15 Challengers in order to reach a level of profitability in that program and in the company.

The 100 to 125, or 100 to 120 that I indicate, is for aircraft of that class—aircraft of a medium-sized jet, which is the large executive jet business. Fifteen should not be a large number for a product that is the only product that has been designed with the technology of the 1970s, unlike the competition that is currently available, which by virtue of having been designed a decade or two decades earlier does not embody the available technology that is featured in the Challenger.

We fly, for example, on 60% of the fuel of the most directly competing aircraft. The noise level of the Challenger is considerably below that of the competition. The competition, for example, cannot land or take off at the Washington National Airport, as an example, after, I believe, a 10.00 o'clock curfew at night. The Challenger is not restricted

[Translation]

bilisation de ces sociétés, ce qui permettra au Parlement de connaître les dépenses prévues de ces sociétés. Je doute qu'on puisse répéter le passé, et je pense que ce genre d'examen pourra encourager le leadership dans ces compagnies. Comme je le disais dans mon mémoire au Comité des finances, cette seule divulgation permettra de renforcer la direction, et la surveillance du gouvernement dans ces questions, car le public pourra voir beaucoup plus facilement les conséquences de telles décisions.

Le président: Monsieur Clark.

M. Clark (Brandon—Souris): Monsieur le ministre, les signes d'optimisme que vous mentionnez m'échappent toujours. Si j'ai bien compris, on a diminué l'effectif de 25 p. 100, et la production de 50 p. 100. Nous avons créé une nouvelle société libre de dettes, en laissant cette dette à l'ancienne compagnie, mais je ne vois aucun espoir du potentiel de vente. Où donc se trouve la source de votre arc-en-ciel?

Le sénateur Austin: Nous avons fait certaines déclarations indiquant notre confiance dans Canadair, et dans le Challenger. Nous n'avons pas répété ces déclarations ce matin, car les possibilités du marché ne figuraient pas à l'ordre du jour, et cela ne faisait pas partie non plus de l'évaluation du Comité des comptes publics et c'est pourquoi je n'ai rien dit.

Comme l'indiquait le président dans sa lettre du 29 mars, le but de cette réunion était d'examiner surtout les questions de gestion, plutôt que les possibilités commerciales. Toutefois, il me fera plaisir de demander à M. Bell de vous expliquer les facteurs sur lesquels le gouvernement a fondé sa recommandation et sa décision de continuer le programme de construction du Challenger—c'est-à-dire pourquoi nous croyons qu'il y a un marché, et comment nous nous proposons de l'exploiter.

Monsieur Bell, si vous voulez bien, pourriez-vous résumer le rapport que nous faisons le 13 mars dernier au Comité des finances, concernant l'aspect commercial de Canadair.

M. Bell: Dans ce rapport, nous indiquons que nous pensions pouvoir vendre entre 100 et 120 avions Challenger chaque année, selon bien sûr la conjoncture économique de l'année, et que nous devons vendre au moins 15 Challenger pour rentabiliser le programme et la société.

Quant aux 100 à 125 ou plutôt 120 avions, il s'agit bien sûr d'avions de la classe du Challenger, un avion à réaction de taille moyenne qui pourrait être utilisé comme jet privé. Nous ne devrions avoir aucune difficulté à vendre 15 de ces avions, qui sont à la fine pointe de la technologie des années soixante-dix, par rapport à la concurrence actuelle, conçus il y a dix ou vingt ans, et qui n'a pas intégré la technologie qu'on retrouve dans le Challenger.

Il faut savoir, par exemple, que le Challenger n'utilise que 60 p. 100 du carburant de tout autre concurrent direct. Le niveau du bruit du Challenger est beaucoup moindre que celui de la concurrence. Par exemple, des avions semblables mais plus vétustes ne peuvent atterrir à l'aéroport national de Washington après 10h00 le soir à cause du bruit. Le Challen-

[Texte]

because it is a quieter aircraft. It is a wider bodied aircraft, and that adds to the comfort. It has a number of those kinds of modern technology features that are just not available to the competition. It is priced competitively, and once the question mark that had been over the company—whether we were going to be viable, we were going to be staying around—was removed, we had every confidence from our sense of the market, that we should be able to meet that minimum level necessary to reach profitability. Every other program the company is currently engaged in, is currently profitable, with the trimming of overhead and operating costs that we have been through.

• 1100

In the medium term, as we set out in our strategic direction in that report we tabled a few weeks back, we are looking to the kind of ingredients to which the Minister has referred—the fact that Canada is a significant market for aircraft products; the fact that we have a state of the art technological capacity and skill capacity and cost-competitive manufacturing facility at Canadair. We have every expectation that we can, on a fully competitive basis, capitalize on the fact that there are significant markets in Canada; that international suppliers will want to have an industrial base in Canada, and to joint-venture on the production of components with them, as we are currently with all the major manufacturers of aircraft.

The third wing is that military market for the surveillance drone; at the moment we have in development as well a more advanced product than any of the existing competition for unmanned surveillance for land-based military purposes. All of that is not a risk-free proposition, but it is a reasonable set of circumstances on which to make the commercial judgment that we have a reasonable chance of profitability in each of these programs.

Mr. Clark (Brandon-Souris): When would you anticipate these results to occur?

Mr. Bell: We have indicated that we expect to show profitability in 1985 and that we have a chance of doing so in the course of 1984. We are aiming at a break-even performance in 1984. Comparing likes with likes, we have taken an operating loss of 1982, which was over \$145 million, down to \$83 million operating loss in 1983, and in 1984, we are aiming at something in the order of break-even. That is, I think, a rather substantial bit of progress in a period of some 14-15 months, based largely on the internal reorganizations and cost disciplines that we have brought to bear. We now depend on the market's responding to us, to take it above that.

The Chairman: Do you have any further questions, Mr. Clark?

Senator Austin: Without cutting Mr. Clark off, but as a supplementary to Mr. Bell's answer, I have brought for the information of members of the committee, an article from the March 1984 *Interavia* magazine, which is one of the highly rated professional journals in the air industry. It is an update

[Traduction]

ger est beaucoup moins bruyant, et il n'est pas restreint par ce couvre-feu. A cause de sa configuration plus large, le Challenger offre plus de confort. Le Challenger a intégré tous ces attraits plus modernes dont la concurrence ne peut jouir. Son prix est concurrentiel; une fois qu'on a réglé le doute qui régnait sur l'existence même de la compagnie, nous pouvions faire confiance à notre évaluation du marché, à savoir que nous pouvions vendre le nombre minimal d'aéronefs pour rentabiliser le programme. Tous les autres programmes actuels de la société sont rentables, compte tenu de l'ajustement des coûts de fonctionnement que nous venons tout juste d'effectuer.

A moyen terme, comme nous l'expliquions dans le rapport que nous avons déposé il y a quelques semaines, notre stratégie est d'étudier le genre d'élément que le ministre a mentionné, le fait que le Canada représente un marché assez important de produits aéronautiques; le fait que Canadair est un fabricant à la fine pointe technologique, et que son produit est concurrentiel en termes des coûts. Nous pensons donc que de pouvoir profiter des marchés importants au Canada sur une base pleinement concurrentielle, et étant donné que les fournisseurs internationaux voudront une base industrielle au Canada, nous nous attendons aussi à pouvoir participer à des projets conjoints de production de certaines pièces, comme nous le faisons avec tous les fabricants importants d'avions en ce moment.

Le troisième élément est le marché militaire prévu pour l'avion téléguidé de surveillance; en ce moment, nous développons un modèle plus avancé que tout autre concurrent d'avions téléguidés de surveillance militaire basés à terre. Bien sûr, il y a toujours des risques, mais il s'agit d'un ensemble raisonnable de circonstances qui nous permettent de penser que nous avons une chance raisonnable de rentabiliser chacun de ces programmes.

M. Clark (Brandon—Souris): Et quand vous attendez-vous réussir cette rentabilité?

M. Bell: Nous avons déjà indiqué que nous nous attendons à rentabiliser nos programmes en 1985, et même peut-être au cours de 1984. Nous espérons au moins équilibrer les rentrées et les sorties en 1984. Toutes choses comparables, nous avons accusé une perte de dépenses de fonctionnement de 145 millions de dollars en 1982, de 83 millions de dollars seulement en 1983, et en 1984, nous osons espérer au moins couvrir nos dépenses. C'est un progrès très important dans une période de seulement 14 ou 15 mois, qui est dû surtout à la réorganisation interne et aux restrictions budgétaires que nous avons effectuées. Nous dépendons maintenant de la réaction du marché pour récolter des profits.

Le président: Avez-vous d'autres questions, monsieur Clark?

Le sénateur Austin: Je ne veux pas enlever la parole à M. Clark, mais j'aimerais ajouter quelque chose à la réponse de M. Bell. Pour mieux informer les membres du Comité, j'ai apporté un article qui a paru en mars 1984 dans le magazine *Interavia*, un journal très professionnel et très respecté de

[Text]

on the Challenger 601. It might be interesting to append its assessment also to the report of the committee.

The Chairman: Thank you. Senator Austin, I would say that the committee deliberately made the statement in the report, that we had no qualms about the quality of the aircraft. Our concerns were with the methods and performance of the board of directors, and we were particularly concerned, as we pointed out in paragraph 16, about management's lack of realism, management's failure to meet the pre-sold specifications, manager's conduct, in terms of certain business practices, management's preparation of financial statements and management's failure to be forthright. Given those concerns, I would like to zero in on a question I have, having had an opportunity to review your December 31, 1983, financial statement.

In your December 31, 1982, financial statement, you bit the bullet on the deferred charges of the Challenger, and wrote them off. However, you ended up on December 31, 1982, with an inventory of \$127 million, and—speaking of being forthright with Parliament—we now have your December 31, 1983, financial statements and in note 3, of Notes to the consolidated financial statements, you make the statement that:

• 1105

In 1983, \$95 million was written off as Unusual items to reduce inventories to estimated net realizable values

Senator Austin: What note are you referring to?

The Chairman: Your 1983 financial statements, note 3, Challenger program.

Senator Austin: Thank you.

The Chairman: Right down at the bottom of the page you write off \$95 million. My question is this: Given that you were writing off over \$1 billion in 1982, how is it that you did not bite the bullet on that \$95 million in 1982, that you left it? It was, in fact, 74% of your inventory on your balance sheet at December 31, 1982. Why would it not have been written off in 1982? Why is it in 1983 that it is written off as an unusual item?

Senator Austin: I will ask Mr. Bennett to reply to your question. Gil.

Mr. Bennett: Mr. Chairman, the assessment of the realizable value of the inventory of any company is something that is carried out every year. In fact, we carry it out even more frequently than that. You make your judgment at the time you make the assessment, based on all the factors that you can possibly think of to take into account. At the time we made the assessment in 1982, we looked at the inventory and thought what we had written off was sufficient. During 1983, quite frankly, Canadair went through an examination the likes of

[Translation]

l'industrie aéronautique. L'article fait une mise à jour des qualités du Challenger 601. Peut-être serait-il intéressant d'annexer cette évaluation de l'avion au compte rendu du Comité.

Le président: Merci. Sénateur Austin, le Comité a expressément souligné dans son rapport qu'il n'avait aucun doute quant à la qualité de l'avion. Ce qui nous inquiétait c'était les méthodes utilisées par le conseil d'administration, et son rendement, et comme nous l'indiquions au paragraphe 16, nous étions préoccupés par le manque de réalisme de la direction, par son échec à satisfaire aux conditions prévues dans la prévente, par sa conduite en matière de certaines pratiques commerciales, et sa préparation des états financiers, ainsi que son manque d'honnêteté. Compte tenu de toutes ces préoccupations, j'aimerais, suite à l'étude de votre état financier du 31 décembre 1983, poser une question très précise.

Dans votre état financier du 31 décembre 1982, vous avez reconnu la nécessité de radier les frais reportés concernant le Challenger. Toutefois, à cette même date, vous reteniez encore un inventaire de 127 millions de dollars. Toutefois, le 31 décembre 1982, vous vous retrouvez avec un stock qui vaut 127 millions de dollars et—on peut bien parler de franchise avec le Parlement—nous voyons dans vos états financiers du 31 décembre 1983, dans les notes afférentes aux états financiers consolidés, la remarque suivante:

En 1983, un montant de 95 millions de dollars a été radié en tant que postes exceptionnels afin de ramener les stocks à leur valeur de réalisation nette.

Le sénateur Austin: De quelles notes parlez-vous?

Le président: La note 3 de vos états financiers de 1983, programme du Challenger.

Le sénateur Austin: Merci.

Le président: En bas de la page, il est question de la radiation d'un montant de 95 millions de dollars. Je vous demande donc, puisque vous avez radié plus de 1 milliard de dollars en 1982, pourquoi n'en avez-vous pas fait autant pour cette somme de 95 millions de dollars cette même année? Cela représentait en fait 74 p. 100 de la valeur des stocks figurant sur votre bilan le 31 décembre 1982. Pourquoi cela n'a-t-il pas été radié en 1982? Pourquoi est-ce radié en tant que poste exceptionnel en 1983?

Le sénateur Austin: Je vais demander à M. Bennett de vous répondre. Gil.

M. Bennett: Monsieur le président, on fait chaque année une réévaluation de la valeur de réalisation nette des stocks d'une entreprise. En fait, l'exercice se fait encore plus souvent que cela. On porte un jugement, compte tenu de cette évaluation qui est fondée sur tous les facteurs possibles qui peuvent entrer en ligne de compte. Au moment où nous avons fait l'évaluation, en 1982, nous avons examiné les stocks et nous avons cru que la somme radiée était suffisante. Au cours de 1983, je vous dis en toute franchise que Canadair a été soumis à un examen

[Texte]

which I have never seen before with any company that is operating in the commercial sector. That examination resulted in our making a reassessment of the value of some of our inventory, particularly as it relates to 600 aircraft. So in January of this year, when we were deciding on the realizable value of inventory, we just made a further provision. We decided that as a result of events that had occurred since late spring of 1983, a further provision was necessary.

I might say, if I may, Mr. Chairman, there are other costs, I think you will notice in the note, there are a few other costs in there, but it is largely a reduction in what we think was the realizable value of parts of our inventory.

The Chairman: I consider inventory to be a much more tangible asset than deferred charges. What I have difficulty with is the fact that you wrote off over \$1 billion worth of deferred charges when you were sitting there in February or March, 1983, considering your December 31 financial statement. When you go to the auditor, or when you sit there and look at your inventory, and you say 74% of this inventory relates to the program we are having problems with, I just cannot see why that decision would not have been made then, why it would have been delayed. You only bit half the bullet, or 90% of the bullet. Why would you not bite the bullet and write the inventory down then? What you do is, you come to Parliament with a set of financial statements in which you have another \$95 million that should have been dealt with the year before.

Mr. Bennett: You are using numbers, first of all, that are not correct, Mr. Chairman.

The Chairman: Okay.

Mr. Bennett: The number that appears on the balance sheet for our inventory in 1982 is the number after the very large write-off. So if . . .

The Chairman: All right, but it still has that \$95 million in there.

Mr. Bennett: Yes, but when you say 74% of our inventory we did not write off, the number was over \$1 billion and we wrote off \$1 billion or so, but more importantly . . .

• 1110

The Chairman: Take it slowly for me then. You have a balance sheet, December 31, 1982, with \$127 million of inventory.

Mr. Bennett: That is after writing off this very large amount.

The Chairman: But not before writing off the \$95 million?

Mr. Bennett: That is absolutely correct. We did not write off the \$95 million because at the time we were making the assessment, in the late spring of 1983, we did not think it was necessary or, for that matter, desirable to write it off.

Given the experience we have had since then, we decided that we should make a further write-off.

[Traduction]

sévère comme je n'en ai jamais vu de pareil dans une autre société commerciale. Après cet examen, nous avons réévalué une partie de nos stocks, notamment les 600 avions. Donc, en janvier dernier, quand il s'agissait de déterminer la valeur de réalisation des stocks, nous avons fait l'ajustement nécessaire. Nous avons décidé que, compte tenu de ce qui s'est produit vers la fin du printemps 1983, il fallait prendre une disposition.

Permettez-moi de signaler, monsieur le président, qu'il y a quelques autres coûts dont on parle dans la note, mais il s'agit surtout de la réduction de ce que nous estimons être la valeur de réalisation de certaines parties de nos stocks.

Le président: Je considère que les stocks sont un actif beaucoup plus réel que les frais reportés. J'ai du mal à comprendre le fait que vous aviez déjà radié pour plus de 1 milliard de dollars de frais reportés à cette époque, en février ou mars 1983, quand vous étudiez vos états financiers du 31 décembre. Je ne comprends pas pourquoi vous n'avez pas pris à ce moment-là la décision au sujet de ces 74 p. 100 des stocks touchés par le programme en difficulté. Pourquoi le retard? Pourquoi vous limiter à 90 p. 100 de la somme, pourquoi ne pas radier carrément tout le montant à ce moment-là? Vous arrivez devant le Parlement avec des états financiers où il est question d'une radiation de 95 millions de dollars qui aurait dû être faite l'année d'avant.

Mr. Bennett: Tout d'abord, vos chiffres ne sont pas exacts, monsieur le président.

Le président: Très bien.

Mr. Bennett: Le chiffre qui s'applique à nos stocks dans le bilan de 1982 est celui qui se trouve après la radiation très importante. Donc, si . . .

Le président: Oui, mais cela comprend toujours le montant de 95 millions de dollars.

Mr. Bennett: Oui, mais quand vous dites que nous n'avons pas radié 74 p. 100 de nos stocks, il s'agissait d'une somme de plus de 1 milliard, et nous avons radié 1 milliard de dollars à peu près, mais ce qui est plus important . . .

Le président: Procédons par étape. Le bilan du 31 décembre 1982 montre des stocks de 127 millions de dollars.

Mr. Bennett: C'est-à-dire après la radiation de cette somme très importante.

Le président: Mais pas avant la radiation de ce montant de 95 millions de dollars?

Mr. Bennett: Exactement. Nous n'avons pas radié les 95 millions de dollars, car à l'époque où nous faisons l'évaluation, c'est-à-dire vers la fin du printemps 1983, nous ne l'avons pas cru nécessaire ni souhaitable.

Compte tenu de l'expérience que nous avons connue depuis, nous avons décidé de procéder à une nouvelle radiation.

[Text]

You mentioned earlier your concept of inventory as a tangible. That, I would have to say, is usually my concept as well, but in this business inventory is not always something you can go out and put your hand on. You can spend a lot of money . . . and Canadair did over the years spend a great deal of money producing what is called inventory but what is in fact an embodiment of costs that is not reflected in a piece of hardware. In other words, they are soft costs. That was largely what was written off, and to some extent that was what was written off here.

There are other write-offs in what are described as other costs associated with the Challenger program. I would be very happy to explain those to the committee, but I have to tell you that they are a little sensitive from the commercial standpoint and I would do it either privately or in camera. I would like to tell you what they are.

The Chairman: Are there further questions?

Mr. Hovdebo.

Mr. Hovdebo: Speaking of disclosures, lately CDIC has purchased I suppose a controlling interest in Brymon Airways in Britain. Is that going to be operating as a company under CDIC?

Senator Austin: I will ask Mr. Bell to answer. This is something I am not aware of.

Mr. Bell: Brymon Airways is a commuter airline in the U.K. that operates de Havilland products. It has fallen on very difficult times and we are the principal creditor of that company.

An hon. Member: "We" being de Havilland?

Mr. Bell: "We" being de Havilland.

In return for not pulling our aircraft out and reselling them at a time when the market was very soft and when we were concerned about the resale value of those aircraft, and on the undertaking, which we felt was reasonably conservative and which in fact is being out-performed, that we would make a net cash contribution to the repayment of our debt and retain our security on the aircraft, we have allowed that airline to keep operating.

In view of the fact that we were taking a degree of risk, we were given an equity position. We are not the sole shareholder, but in return for our exposure we were given an entitlement to participate in any success that airline realized over and above its plan by having an equity interest in the company.

So, yes, we have an equity interest in that company through de Havilland. It is not our objective to be an owner or operator of that company; it is our objective to protect the investments we have in the fact that we are creditors for substantial dollars because of the sale of aircraft on sales financing terms where they owe us a significant number of dollars for the payment of those aircraft.

It happens, in fact, that Brymon may very well be the airline uniquely positioned to operate out of a proposed STOLport in downtown London in the docklands area, which is currently

[Translation]

Vous avez dit que pour vous, les stocks étaient quelque chose de matériel. Je le dirais aussi de façon générale, mais dans ce secteur-ci, les stocks ne sont pas toujours quelque chose de palpable. On peut consacrer énormément d'argent . . . et c'est ce qu'a fait Canadair pendant des années, afin de produire ce que nous appelons des stocks, mais qui regroupent toutes sortes de frais qui ne sont pas reflétés dans l'article lui-même. C'est essentiellement ces frais-là qui ont été radiés dans les deux cas.

Il y a d'autres radiations de coûts qui sont décrits comme étant liés au programme Challenger. Je serais heureux de vous les expliquer, mais je dois vous prévenir que ce sont des renseignements plutôt confidentiels d'un point de vue commercial, et je vous en parlerai en privé ou à huis clos. J'aimerais vous les décrire.

Le président: Y a-t-il d'autres questions?

Monsieur Hovdebo.

M. Hovdebo: À propos de divulgations, la CDIC a acquis récemment des actions majoritaires de la Brymon Airways, au Royaume-Uni. Est-ce que celle-ci sera considérée comme une entreprise qui relève de la CDIC?

Le sénateur Austin: Je vais demander à M. Bell de vous répondre, car je ne suis pas au courant de la situation.

M. Bell: La Brymon Airways assure un service de navette, au Royaume-Uni, en utilisant des avions de Havilland. Elle est en sérieuse difficulté et nous en sommes le principal créancier.

Une voix: Quand vous dites nous, vous parlez de la société de Havilland.

M. Bell: Oui.

En retour de la promesse faite par Brymon Airways de ne pas revendre nos avions à une époque où, le marché étant très mauvais, nous étions inquiets de la valeur de revente de ces avions, nous nous sommes engagés à donner une certaine partie de la valeur de la dette, permettant ainsi à cette société de continuer à fonctionner.

Puisque nous assumons un certain risque, on nous a donné des actions. Nous ne sommes pas le seul actionnaire, mais étant donné notre apport, nous avons obtenu la possibilité de participer à toute amélioration de la situation de la société en devenant actionnaire.

Je vous réponds donc que nous avons effectivement des actions de cette société par l'intermédiaire de la société de Havilland. Nous n'avons pas pour objectif de devenir propriétaire ou exploitant de l'entreprise, nous voulons simplement protéger nos investissements, compte tenu de notre situation de créancier; on nous doit encore beaucoup d'argent pour les avions que nous avons vendus à cette société.

Il est fort possible que la société Brymon soit la seule en mesure d'offrir un service à partir de l'aéroport ADAC, dans le centre de Londres, près du port, projet qui est actuellement à

[Texte]

under review in the U.K. and on which a decision is expected in the course of the summer of this year.

That, along with new management and tightened up management in that company, which is producing better than the budgeted numbers and hence contributing to the repayment of our debt, puts us in a position, I think, to realize better on our risk than the alternatives we faced.

• 1115

Mr. Hovdebo: Canadair or CDIC would not then become responsible for any further losses. It seems to me they lost \$8 million last year.

Mr. Bell: No, de Havilland is . . .

Mr. Hovdebo: Eight million pounds.

Mr. Bell: —an owner of shares, to back its security and participate in any upside, but those are fully paid and non-assessible shares and, like any equity shareholder, our ultimate option if the company does not recover and repay its debt is to pull our security, pull out our aircraft which would put the company in bankruptcy and we would have no further exposure. We are in fact in the last number of months, as I said, doing better than budget but over the period of the last year and some months have managed to reduce the amount of indebtedness that company has to us and received excess payments over and above what we had anticipated on the purchase price of our aircraft. So we are in fact realizing on our financial strategy by the position we have taken.

The Chairman: Any further questions from the committee? Mr. Kelly?

Mr. Kelly: Let us turn to page 8 of the government's response to this committee. If you have the twenty-second report, the Canadair Report, on page 5 . . .

Senator Austin: Page 5 of the committee's report?

Mr. Kelly: Yes, page 8 of yours.

The Chairman: Which paragraph?

Mr. Kelly: What I would like to do is go through the recommendations and responses to them and just chat about them while we have time.

We were talking earlier about the relationship of management to the board of directors. There is also a relationship between the board and CDIC and the government and I would like an elaboration of the last four or five lines on page 8 so that I can better understand how Canadair relates to CDIC and how CDIC relates to the government. It says on page 8, about the fifth or sixth line from the bottom:

. . . it is the role of CDIC to discuss policy questions with the Government, to receive instructions and guidance from the Government . . .

[Traduction]

l'étude au Royaume-Uni et pour lequel une décision est attendue au cours de l'été.

Cela, en plus de la nouvelle administration et des améliorations qui ont été apportées, augmente les chances d'un remboursement de notre dette et représente sans doute une meilleure solution que les autres options.

M. Hovdebo: De cette façon, ni Canadair ni la CDIC ne seraient responsables des pertes subséquentes. Il me semble que la société a perdu 8 millions de dollars l'année dernière.

M. Bell: Non, de Havilland est . . .

M. Hovdebo: Il s'agit de 8 millions de livres.

M. Bell: . . . propriétaire d'actions, comme garantie, et pour lui permettre de participer aux bénéfices éventuels. Cependant, il s'agit d'actions entièrement payées et non imposables, et comme tout actionnaire ayant un certain avoir, notre recours ultime est d'enlever nos garanties si la société ne rembourse pas sa dette. Nous pourrions retirer nos avions, ce qui mettrait la société en position de faillite. De cette façon, nous ne serions plus en danger. Comme je l'ai dit, depuis quelques mois, la situation financière est meilleure que celle prévue dans le budget. Cependant, depuis plus d'un an, la société a réussi à réduire ses créances à notre égard. Nous avons même reçu des paiements qui dépassaient ce que nous avions prévu comme prix d'achat de nos avions. Donc, grâce à la position que nous avons prise, nous commençons à connaître une situation financière avantageuse.

Le président: Les membres du Comité ont-ils d'autres questions à poser? Monsieur Kelly.

M. Kelly: Je veux maintenant passer à la page 10 de la réponse du gouvernement au rapport du Comité. Vous voyez qu'à la page 5 du vingt-deuxième rapport, le rapport concernant Canadair . . .

Le sénateur Austin: Il s'agit de la page 5 du rapport du Comité?

M. Kelly: Oui, et de la page 10 de votre rapport.

Le président: De quel paragraphe parlez-vous?

M. Kelly: J'aimerais passer en revue toutes les recommandations et les réponses qui y sont données, et en parler pendant le temps qu'il nous reste.

Nous parlions plus tôt des rapports qui existent entre les cadres et le conseil d'administration. Il existe également certains rapports entre le conseil et la CDIC et le gouvernement, et j'aimerais avoir davantage de détails sur la déclaration qui se trouve à la page 10, afin de mieux comprendre les rapports entre Canadair et la CDIC et entre la CDIC et le gouvernement. On lit en haut de la page 10 de la version française:

. . . c'est le rôle de la CDIC de discuter des questions de politique générale avec le gouvernement, de recevoir les instructions et orientations de celui-ci . . .

[Text]

Is there any particular forum for these policy discussions, or is this sort of an informal catch as catch can exchange of ideas and opinions?

Mr. Bell: Are you referring to the relationship between government and CDIC or between CDIC and Canadair, or both?

Mr. Kelly: Exactly how it is written on page 8.

Mr. Bell: All right. Well, the basic concept, as I understand our mandate, is to ensure that each level of participant in the decision-making process has the requisite information, deliberates on the relevant issues for that level . . .

Mr. Kelly: I know that, I know that. I am just asking how you do it.

Mr. Bell: Oh, how do we do it? Well, the . . .

Mr. Kelly: Do you pick up the phone every day and have a chat with Jack?

Mr. Bell: Certainly I remain in very close contact with my Minister. There is an oversight committee of Cabinet that . . .

Mr. Kelly: An oversight?

Mr. Bell: It is called the oversight committee.

Some hon. Members: Oh, oh!

Mr. Kelly: An unfortunate choice of name . . .

Mr. Bell: That has overseeing . . .

Mr. Kelly: Do not tell me who is it on it.

Mr. Bell: I will not tell you who is on it. That has overseeing responsibilities on the government policy issues . . .

Mr. Kelly: Make a note; we are going to change that.

Mr. Bell: —that are raised by CDIC and its underlying companies.

Senator Austin: I am happy to have the support of this committee in my next representation to PCO about the name of that Cabinet sub-committee.

Mr. Bell: That committee meets on the basis of Cabinet submissions from the Minister which deal with the main issues of policy, strategy and finance of CDIC and its underlying companies.

Mr. Kelly: So it is designed specifically for you guys.

• 1120

Mr. Bell: It is designed as a subcommittee to take responsibility for the preliminary and more thorough review of matters of a nature which should come to Cabinet level.

Mr. Kelly: Of which committee is it a subcommittee?

[Translation]

Est-ce que ces discussions de politique ont lieu dans une tribune donnée, ou s'agit-il plutôt d'un échange officieux d'idées et d'opinions?

M. Bell: Est-ce que vous parlez des rapports entre le gouvernement et la CDIC ou entre la CDIC et Canadair, ou les deux?

M. Kelly: La question porte sur le libellé exact qu'on trouve à la page 10.

M. Bell: Notre mandat, si j'ai bien compris, est d'assurer que chaque participant au processus de décision reçoit les renseignements nécessaires, réfléchit aux questions pertinentes . . .

M. Kelly: Oui, oui, je le sais. Je vous demande de m'expliquer comment cela se fait.

M. Bell: Ah bon, vous voulez savoir comment cela se fait? Eh bien . . .

M. Kelly: Est-ce que vous téléphonez à Jack tous les jours, par exemple?

M. Bell: Il ne fait pas de doute que je suis en étroite communication avec mon ministre. Il existe un comité de surveillance du Cabinet qui . . .

M. Kelly: Vous avez parlé d'un comité de surveillance?

M. Bell: Cela s'appelle un comité de surveillance.

Des voix: Oh, oh!

M. Kelly: Le choix du nom est malheureux . . .

M. Bell: Le rôle du comité est de surveiller . . .

M. Kelly: Ne me dites pas qui est membre du comité.

M. Bell: Je ne vais pas vous dire qui est membre du comité. Le comité est chargé de surveiller les questions concernant les politiques du gouvernement . . .

M. Kelly: On va prendre cela en note; il va falloir changer ce nom.

M. Bell: . . . qui sont soulevées par la CDIC et par les sociétés qu'elle représente.

Le sénateur Austin: Je suis heureux de constater que le Comité m'appuiera lorsque je demanderai au Bureau du Conseil privé de changer le nom de ce sous-comité du Cabinet.

M. Bell: Le comité se réunit pour parler des mémoires au Cabinet du ministre qui concernent les questions principales de politique, de stratégie et de finances de la CDIC et de ses sociétés constituantes.

M. Kelly: C'est donc un comité qui dessert précisément la CDIC.

M. Bell: Il s'agit d'un sous-comité ayant la responsabilité de faire une étude préliminaire en profondeur des questions qui devraient éventuellement être transmises au Cabinet.

M. Kelly: C'est un sous-comité de quel comité?

[Texte]

Mr. Bell: The Cabinet Committee on Economic and Regional Development, I believe it is called.

Mr. Kelly: All right. Do you sit on it?

Senator Austin: Yes, of course.

An Hon. Member: Does Mr. Bussièrès sit on it?

Senator Austin: As required.

The Chairman: He is not a full member of the committee. He reports to Parliament.

Senator Austin: Pardon me. He is a member of the Cabinet Committee on Economic and Regional Development.

The Chairman: He is now. Good.

Senator Austin: Oh yes. He has been as long as I can recall, and that is a long recollection.

Mr. Bell: The relationship between CDIC and the underlying company . . .

Mr. Kelly: Stop right there. How does the material get to the subcommittee? How do you know what sort of things to discuss about CDIC? Who sets the agenda?

Senator Austin: Perhaps I will respond. I thought your question essentially dealt with the objectives of CDIC in a commercial sense. But you are talking about the internal government process.

Mr. Kelly: No, we are talking about a full report. You were quite right at the very beginning when you made the point which I was going to make about the focus of this committee. It is not primarily on the financial characteristics of the company, past, present and future, but on the lines of accountability and how one monitors what is going on. So I am interested in knowing how these different offices and structures relate to each other.

Senator Austin: The Minister responsible—at this time, myself—is the linchpin in the activation of a process of categorization of issues and whether or not they are required to be dealt with at a Cabinet level. Now, clearly, if the issues relate to corporate planning or to the capital plan of CDIC and its subsidiaries, then these initiatives are handed by me to CDIC, and CDIC brings me the appropriate reports and analyses. At a point of time when I am satisfied they are in condition to be presented to my Cabinet colleagues, I present them in the first instance to a subcommittee of the Cabinet Committee on Economic and Regional Development. As Mr. Bell has said, this is called the CDIC oversight committee. It is composed of five Ministers with economic responsibilities. As a subcommittee, we assess the data, and after discussions and sometimes additional work, a memorandum to Cabinet is submitted, asking for approval of whatever commercial or financing requests are being made by me of my colleagues.

Mr. Kelly: So the committee sits from time to time, depending on . . .

Senator Austin: On the requirements.

Mr. Kelly:—whether or not you feel it has business to do.

[Traduction]

M. Bell: Il s'agit du Comité du Cabinet sur le développement économique et régional, je crois.

M. Kelly: D'accord. En êtes-vous membre?

Le sénateur Austin: Oui, bien sûr.

Une voix: M. Bussièrès en est-il membre?

Le sénateur Austin: Le cas échéant.

Le président: Il n'est pas membre à part entière du comité. Il relève du Parlement.

Le sénateur Austin: Excusez-moi. Il est membre du Comité du Cabinet sur le développement économique et régional.

Le président: Il en est membre maintenant. Très bien.

Le sénateur Austin: Oui. Que je me souviennne, il a toujours été membre du comité, et j'ai une très bonne mémoire.

M. Bell: Les rapports entre la CDIC et la société constituante . . .

M. Kelly: Je vais vous arrêter là. Comment ces documents sont-ils transmis au sous-comité? Comment savez-vous de quelles questions il faut parler en ce qui concerne la CDIC? Qui prépare l'ordre du jour?

Le sénateur Austin: Je vais répondre à la question. J'avais l'impression que votre question portait surtout sur les objectifs commerciaux de la CDIC. Mais il s'agit plutôt du processus interne du gouvernement.

M. Kelly: Non, il s'agit d'un rapport complet. Vous aviez raison, au début, lorsque vous parliez de l'orientation du comité. C'est un point que j'avais soulevé moi-même. Notre rôle principal n'est pas d'examiner les caractéristiques financières de la société passée, actuelle et future, mais plutôt d'examiner la hiérarchie des responsabilités et la surveillance des procédures. J'aimerais donc savoir quels rapports existent entre les différents organismes et structures.

Le sénateur Austin: C'est le ministre responsable—c'est-à-dire moi-même à l'heure actuelle—qui joue un rôle clé dans la classification des questions et qui décide s'il faut les transmettre au Cabinet. Si les questions portent sur la planification ou les plans d'immobilisations de la CDIC et de ses filiales, il est évident que je présente ces questions à la CDIC, qui me donne des rapports et des analyses en conséquence. Lorsque je suis prêt à présenter ces questions à mes collègues du Cabinet, je commence par les présenter à un sous-comité du Comité du Cabinet sur le développement économique et régional. Comme M. Bell l'a dit, il s'agit du comité de surveillance de la CDIC. Le sous-comité comporte cinq ministres ayant des portefeuilles économiques. Le sous-comité examine les données, et suite à nos discussions, et parfois suite à des travaux supplémentaires, nous présentons un mémoire au Cabinet, dans lequel nous demandons l'approbation des demandes commerciales ou financières de la CDIC.

M. Kelly: Donc, le comité siège de temps en temps, selon . . .

Le sénateur Austin: Les besoins.

M. Kelly: . . . que vous le jugiez nécessaire ou pas.

[Text]

Senator Austin: That is correct.

Mr. Kelly: You essentially set the agenda, then.

Senator Austin: That is correct.

Mr. Kelly: Do you chair it?

Senator Austin: It is chaired by the Chairman of the Committee on Economic and Regional Development, Mr. Johnston. There are, of course, discussions at the level of officials of all these matters, and Mr. Bell or Mr. Bennett or someone else, depending on the subject matter, will meet with officials to exchange information and to determine what are the criteria required by such central agencies as Finance, Treasury Board, MSERD—that is the Ministry of State for Economic and Regional Development... or DRIE and endeavour to come with a report which responds to all the concerns of each of the agencies or departments of government.

Mr. Kelly: So you are dealing directly with CDIC and not with Canadair.

Senator Austin: I deal with CDIC, and occasionally I will meet with officials of Canadair or de Havilland or Eldorado to discuss items which they have brought forward. But the normal line of communication is between Mr. Bell and me. In effect, he is a deputy head for the CDIC range of activities. He is also in the commercial sense president and chief executive officer of these commercial operations under the umbrella of CDIC.

• 1125

Mr. Kelly: You are looking at things of a strategic nature, is that correct?

Senator Austin: I look at a range of matters which either I or Mr. Bell might raise. For example, this morning, to take you into my confidence, I said to Mr. Bell, these people at Air Atonabee seem to be giving the DASH-8 something of a bad image. What in *h* is going on here? And Mr. Bell then began to describe...

Mr. Kelly: God, you are rough!

Senator Austin: Oh, it is sort of a bittersweet kind of an image, is not it?

But Mr. Bell then began to describe the circumstances in that particular possible customer and the differences between the aircraft they are considering and the DASH-8. Quite different aircraft, as Mr. Bell describes it. And I said: I am very concerned that the DASH-8 is being misrepresented by the management of Air Atonabee. I think, Mr. Bell, you had better consider a statement made on the part of de Havilland that makes clear the very different characteristics of the products and what the passengers who will fly with Air Atonabee would have to put up with in terms of the short aircraft—short 360—if that indeed is the decision they take.

I also was curious to know whether Mr. Bell might suspect a form of negotiation with de Havilland by the press on the part of Air Atonabee. This is not unheard of in Canada; it has

[Translation]

Le sénateur Austin: C'est exact.

M. Kelly: C'est donc vous qui fixez l'ordre du jour.

Le sénateur Austin: C'est exact.

M. Kelly: Êtes-vous président du sous-comité?

Le sénateur Austin: Le sous-comité est présidé par le président du Comité sur le développement économique et régional, M. Johnston. Il y a, bien entendu, des discussions parmi les fonctionnaires sur toutes ces questions. M. Bell, M. Bennett, ou quelqu'un d'autre, selon la question, rencontrent les fonctionnaires pour échanger des données et pour déterminer quels critères sont exigés par des organismes centraux comme le ministère des Finances, le Conseil du Trésor, le MEDER—c'est-à-dire le ministère d'État au développement économique et régional—ou le MEIR, pour préparer un rapport qui répond aux préoccupations de tous les ministères et organismes du gouvernement.

M. Kelly: Donc, vous faites affaire directement avec la CDIC, et non pas avec Canadair.

Le sénateur Austin: Je fais affaire avec la CDIC, et je rencontre parfois des fonctionnaires de Canadair, de de Havilland ou d'Eldorado, pour parler de questions que ces sociétés ont soulevées. Mais normalement, les communications se font entre M. Bell et moi-même. Il est effectivement le directeur adjoint des activités de la CDIC. Il est également président et directeur général de ces opérations commerciales sous l'égide de la CDIC.

M. Kelly: Vous parlez d'activités d'ordre stratégique, n'est-ce pas?

Le sénateur Austin: Il pourrait s'agir de tout un éventail de questions qui pourraient être soulevées soit par moi-même, soit par M. Bell. Par exemple, ce matin—et là je vous fais une confidence—j'ai dit à M. Bell que les représentants d'Air Atonabee semblaient vouloir donner au DASH-8 une mauvaise réputation. Je lui ai dit: Qu'est-ce que cela veut dire, tout cela? Et M. Bell a commencé à décrire...

M. Kelly: Mais vous êtes dur!

Le sénateur Austin: Je me caractérise par une sorte de douceur amère, vous ne trouvez pas?

Mais à ce moment-là, M. Bell s'est mis à décrire la situation de ce client éventuel en particulier ainsi que les différences entre l'aéronef qu'il va peut-être acheter et le DASH-8. D'après M. Bell, ce sont deux avions bien différents. Et je lui ai répondu que je m'inquiétais de ce que le DASH-8 soit présenté sous un faux jour par Air Atonabee. J'ai dit à M. Bell qu'il ferait bien d'examiner la déclaration de la société de Havilland qui décrit en détail les différentes caractéristiques des deux produits et tout ce que les clients d'Air Atonabee auraient à subir dans le cas de l'avion à décollage et à atterrissage courts—le 360—s'il achète celui-là.

J'étais également curieux de savoir si M. Bell soupçonnait qu'Air Atonabee essaie d'entrer en négociation, en quelque sorte, avec de Havilland, par le biais de la presse. Ce ne serait

[Texte]

happened before. I know the press try to avoid being used, but they have to report the facts as they know them at the moment. I am not being critical of the press. But this is the kind of question.

I also had a discussion with Mr. Bennett when Mr. Blenkarn raised questions about General Dynamics and their negotiations with Canadair in the House a week or so ago. It was not an item of which I am aware, but clearly the people representing General Dynamics in Canada found it of some advantage to make a call on Mr. Blenkarn to tell him some things that if Mr. Blenkarn got them right in the House of Commons were not very accurately stated, all of which seemed to be in a course of conduct of a negotiation over a renewal of lease between General Dynamics and Canadair. It is true that from time to time Crown corporations find that individuals would rather negotiate at the political level than at the commercial level.

But those are the sorts of things I might deal directly with these gentlemen on, as well as, of course, the requirements of the Government of Canada in financial terms. I also am very keen to follow the marketing events of these two companies.

The Chairman: Why would not the president of de Havilland deal with Air Atonabee? Why does CDIC get into it?

Senator Austin: Well, I would speak to Mr. Bell, and Mr. Bell might in turn speak to the president of de Havilland. But in terms of what I believe is a proper communication system, Mr. Chairman, I ought not to have too many people in the CDIC family inputting on me. I prefer to use Mr. Bell as a coordinating conduit for all of these events, and then when I need direct access, I speak to Mr. Bell and he arranges that direct access.

Mr. Kelly: If you communicate with Mr. Bell, do you do it primarily in writing, or are these verbal . . .

Senator Austin: It depends on the nature of the item. Certainly inquiries are done in a verbal form, but requests for studies or requests for analysis are usually done in writing.

Mr. Kelly: Would Mr. Bell have to table before the board of directors of, say, Canadair any written communication that you would direct to him?

• 1130

Senator Austin: No, I would not think so. I think my relationship with Mr. Bell is very much in the nature of an advisory one on his part to me about these business affairs. I do not think it follows that he would have to disclose all the communications, all the questions, all the issues I raise with the board of CDIC, never mind the board of Canadair or de Havilland, but if I am asking for a response from those boards, then of course he would have to disclose the nature of my query.

[Traduction]

pas la première fois que cela se produit au Canada. Je sais que la presse essaie d'éviter qu'on abuse d'elle, mais elle est tout de même obligée de présenter les faits tels qu'elle les connaît à ce moment-là. D'ailleurs, ce n'est pas une critique de la presse. Mais voilà le genre de questions dont il pourrait s'agir.

J'ai également discuté avec M. Bennett à la suite des questions soulevées par M. Blenkarn à la Chambre, il y a environ une semaine, sur General Dynamics et ses négociations avec Canadair. Je ne suis pas tellement au courant de la situation, mais il n'y a pas de doute que les représentants de General Dynamics au Canada ont jugé utile d'aller voir M. Blenkarn pour lui raconter certaines choses qui—en supposant que M. Blenkarn ne se soit pas trompé à la Chambre—n'étaient pas très exactes, tout cela dans le but, semble-t-il, de négocier un renouvellement du bail entre General Dynamics et Canadair. Il est vrai que de temps en temps, les sociétés de la Couronne constatent que certaines personnes préfèrent négocier au niveau politique qu'au niveau commercial.

Mais voilà le genre de questions dont je pourrais discuter directement avec ces gens-là, de même que des besoins financiers du gouvernement du Canada, bien entendu. L'évolution des activités de commercialisation de ces deux compagnies m'intéresse aussi.

Le président: Pourquoi le président de la compagnie de Havilland ne traite-t-il pas directement avec Air Atonabee? Pourquoi faut-il que la CDIC s'en mêle?

Le sénateur Austin: Eh bien, moi, j'en parlerai avec M. Bell qui, à son tour, en parlerait avec le président de la société de Havilland. Mais quant au système de communications que je juge idéal, monsieur le président, je ne pense qu'il convienne que trop de membres de la famille de la CDIC s'adressent directement à moi-même. Je préfère que M. Bell se charge de coordonner cette communication, et lorsque j'ai besoin de parler directement à quelqu'un, je demande à M. Bell de prendre les mesures qui s'imposent pour me permettre de le faire.

M. Kelly: Dans vos rapports avec M. Bell, est-ce que vous communiquez principalement par écrit, ou de vive voix . . .

Le sénateur Austin: Cela dépend de la nature de la question. Il n'y a pas de doute que toute demande de renseignement se fait habituellement de vive voix, mais une demande d'étude ou d'analyse est transmise d'habitude par écrit.

M. Kelly: M. Bell serait-il obligé de déposer au conseil d'administration de Canadair, mettons, toute communication écrite que vous lui feriez parvenir?

Le sénateur Austin: Non, je ne crois pas. Je crois que le rôle de M. Bell, en ce qui concerne ses rapports avec moi-même, consiste à me conseiller sur des questions commerciales. Je ne pense pas qu'il soit obligé de communiquer à qui que ce soit ni le contenu des documents échangés entre nous, ni les questions que je soulève avec le conseil d'administration de la CDIC, sans parler du conseil d'administration de Canadair ou de de Havilland. Certes, si je demande que ces conseils d'administra-

[Text]

Do you want to add something to that?

Mr. Bell: Or, Mr. Minister, if I might add, if the government is seeking to direct certain activity, it would do so through its authority to direct CDIC and cause CDIC to instruct underlying companies to do certain things in compliance with government policy. Such directives would be a matter of public record and I would, of course, communicate those formal directives to the board of CDIC and to the board of the underlying company which is being asked to take certain action pursuant to the legal authority of government to issue those directives and our legal obligation to comply with them. Again, those are matters of public record for which the government takes responsibility.

The Chairman: Have you any further questions, Mr. Kelly?

Mr. Kelly: I am just going through the list of recommendations and I notice there are no public servants any longer on the board. Is that correct?

Senator Austin: There have been no public servants on the board of Canadair, I believe, since my response as of December 1982. I am looking at page 9, response (c), and the answer there stands.

The Chairman: Mr. Hovdebo, do you have a question on that?

Mr. Hovdebo: Yes. There are no public servants on Canadair as such. However, it is my understanding that there are four deputy ministers on the board of CDIC. So if you are accepting that recommendation, you are doing it only on the basis of some kind of lip service.

Senator Austin: Well what I said in my response is that I am not accepting the principle that public servants should abstain from sitting on Canadair's board. No public servant has served on the board of Canadair since December 31, 1982; but with respect to CDIC, I strongly pressed for the organization of the board to include deputy ministers whose functions relate directly to the sectoral activities of CDIC. These are the Deputy Minister of Finance, the Secretary in the Ministry of State for Economic and Regional Development, the Deputy Minister of Communications and the Deputy Minister of the Department of Regional and Industrial Expansion. Those four deputies have sectoral activities that encompass the roles of CDIC on its industrial side. The value of having them is in the ability of the CDIC board through their contribution and the contribution of the private sector directors—I think we have 14 . . .

Mr. Bell: We have 19 in all.

Senator Austin: —plus yourself; 19 in all—to integrate the issues, to understand them both from a point of view of government policy and from the point of view of commercial criteria and performance. The result in CDIC to date has been an excellent one in terms of issue analysis and decision making. I am very pleased with the operation of the CDIC

[Translation]

tion me donnent une réponse, il serait obligé de leur parler de la nature de ma demande.

Voulez-vous ajouter quelque chose?

M. Bell: Monsieur le ministre, je me permettrai d'ajouter qu'il en serait de même si le gouvernement cherchait à diriger certaines activités; il le ferait par l'exercice de son pouvoir de diriger la CDIC et d'obliger celle-ci à ordonner aux compagnies qui relèvent d'elle d'exécuter certaines tâches conformément aux politiques du gouvernement. De telles directives seraient des documents publics et évidemment, je les communiquerais au conseil d'administration de la CDIC ainsi qu'à celui de la compagnie qui relève d'elle et à laquelle on demande de prendre certaines mesures en vertu du pouvoir du gouvernement de donner de telles directives et de notre obligation légale de les respecter. Encore une fois, il s'agirait de documents publics dont le gouvernement serait responsable.

Le président: Avez-vous d'autres questions, monsieur Kelly?

M. Kelly: Je regarde la liste de recommandations et je constate que plus aucun fonctionnaire ne siège au conseil d'administration. Est-ce exact?

Le sénateur Austin: Depuis la réponse que je vous ai donnée en décembre 1982, je crois, aucun fonctionnaire ne siège au conseil d'administration de Canadair. Je regarde la réponse qui figure à la page 9c).

Le président: Monsieur Hovdebo, avez-vous une question à poser là-dessus?

M. Hovdebo: Oui. Aucun fonctionnaire ne siège au conseil d'administration de Canadair en tant que tel. Cependant, je crois comprendre que quatre sous-ministres siègent au conseil d'administration de la CDIC. Donc, même si vous prétendez avoir accepté cette recommandation, vous l'avez fait de façon tout à fait superficielle.

Le sénateur Austin: Dans ma réponse, j'ai dit que je n'acceptais pas le principe selon lequel les fonctionnaires ne devraient jamais siéger au conseil d'administration de Canadair. Mais depuis le 31 décembre 1982, aucun fonctionnaire ne siège au conseil d'administration de Canadair; quant à la CDIC, j'ai fait pression pour que son conseil d'administration comprenne des sous-ministres dont les fonctions étaient directement reliées aux activités sectorielles de la CDIC. Il s'agit du sous-ministre des finances, du secrétaire auprès du ministre d'État pour le développement économique et régional, du sous-ministre des communications et du sous-ministre de l'expansion industrielle régionale. Ces quatre sous-ministres se chargent d'activités sectorielles qui se rapportent au rôle de la CDIC du côté industriel. Grâce à l'apport de ceux-ci et des directeurs du secteur privé, je crois que nous en avons 14 . . .

M. Bell: Nous en avons 19 en tout.

Le sénateur Austin: . . . sans vous compter; non, 19 en tout, la CDIC peut relier les questions qu'elle doit traiter afin de les comprendre non seulement du point de vue des politiques gouvernementales, mais du point de vue des critères et du rendement commerciaux. Jusqu'ici, nous avons constaté d'excellents résultats en ce qui concerne l'analyse des questions

[Texte]

board. I think the board is as fine a corporate board as we have in Canada.

Mr. Hovdebo: Mr. Minister, do you understand the reason for our making that recommendation in this particular case?

Senator Austin: I would be happy to understand it better. My belief was that the recommendation was based on a concern that the presence of public servants might send messages that inhibited commercial judgment or commercial inquiry on the part of other directors.

• 1135

Would you like to correct me?

Mr. Hovdebo: Basically, after a considerable amount of discussion about it, and witnesses, we felt the board of directors abdicated their responsibility because of the messages they were getting from management and the amount of decision-making that was made outside of the board of directors' operation.

That leads me to another question on the same area. You suggested you did not change the board of directors because you did not feel implying or laying blame was going to be of any particular value. However, you did not hesitate to lay blame as far as management was concerned in the case of Canadair. I wonder why you gave the board of directors this immunity and did come out publicly, actually, and blame management.

Senator Austin: What I made clear in my report, Mr. Hovdebo, was that I was concerned principally about the failure of management as it then was to disclose to the board in an adequate and timely fashion the information the board required to take the decisions that were needed to benefit Canadair. Therefore I must say the principal judgement I made was on the deficiencies of management. I believe management were quite aware of their failure to direct certain critical information to the board of directors in a timely way.

At the level of the board of directors, I made it clear that I did not think the board was sufficiently active in seeking information or in pressing for the data it required. That did not lead me to believe the board could not function effectively as a board, and when CDIC stepped into the matter and began its analysis, the board was fully co-operative with CDIC and the board was concerned to put things right and to put Canadair on the best commercial path possible. That led me to be supportive of the continuance of the board so that job could be done.

It really needs to be understood that I saw my task as putting Canadair right in commercial terms at the earliest possible time. The bottom line of these companies, and the bottom line of my approach to my stewardship on behalf of the taxpayers, is to stop the losses and to get back into the market with a product that will sell; a good product, in our judgment, and one that will sell. Internal divisiveness is not conducive to

[Traduction]

et la prise de décisions. Je suis très satisfait du fonctionnement du conseil d'administration de la CDIC. Je crois qu'il est tout à fait aussi compétent que n'importe quel autre conseil d'administration de sociétés commerciales qui existent au Canada.

M. Hovdebo: Monsieur le ministre, comprenez-vous pourquoi nous avons fait la recommandation en question?

Le sénateur Austin: Je serais très heureux si vous voulez bien me l'expliquer davantage. Cependant, je croyais que vous aviez fait cette recommandation parce que vous vous inquiétiez de ce que les fonctionnaires aient une certaine emprise sur les autres administrateurs, au point de les empêcher de porter un jugement sensé ou de s'informer de la façon appropriée.

Si je me trompe, dites-le moi.

M. Hovdebo: En fait, après en avoir beaucoup discuté et après avoir entendu beaucoup de témoins, nous en avons conclu que le conseil d'administration avait renoncé à exercer sa responsabilité étant donné les renseignements que lui fournissaient les cadres et parce que beaucoup de décisions étaient prises ailleurs qu'au conseil.

Cela m'amène à vous poser une autre question là-dessus. Vous avez dit que vous aviez choisi de ne pas remanier le conseil d'administration parce que vous estimiez que jeter le blâme sur qui que ce soit n'apporterait rien. Toutefois, vous n'avez pas hésité à blâmer les dirigeants de Canadair. Je me demande pourquoi vous avez exonéré les administrateurs alors qu'en public, vous avez de fait blâmé les cadres.

Le sénateur Austin: Monsieur Hovdebo, je dis précisément dans mon rapport que ma principale préoccupation était le fait que les cadres n'avaient pas renseigné le conseil en temps voulu pour que ce dernier puisse prendre les décisions nécessaires pour le bien de Canadair. Par conséquent, je reconnais que j'ai jugé avant tout l'incurie des cadres. Je pense que les cadres savaient parfaitement qu'ils ne transmettaient pas en temps voulu certains renseignements essentiels au conseil d'administration.

Quant au conseil d'administration, j'ai dit clairement que j'estimais qu'il n'avait pas fait le nécessaire pour obtenir ces renseignements ou pour les exiger. Je n'en ai pas conclu que le conseil n'était pas efficace en tant que tel et quand la CDIC est intervenue et a commencé son analyse, le conseil a fait preuve de la plus grande coopération, car il avait à coeur de redresser la situation pour favoriser la viabilité commerciale de Canadair. C'est ce qui m'a amené à préconiser le maintien du même conseil d'administration pour que le travail se fasse.

On doit bien comprendre que j'estimais qu'il était de mon devoir de redresser la situation commerciale de Canadair le plus tôt possible. En cela, je trouvais qu'il était primordial, étant donné les responsabilités que j'ai à l'égard des contribuables, d'arrêter les frais et de permettre à la société de reprendre sa place sur le marché avec un produit qui se vendrait bien. À notre avis, c'est un bon produit qui se vendra bien. Les

[Text]

customer confidence. The entire thrust of the recommendations for reorganization, for stabilization, changes in management and stabilization of the board, was to give our customers the confidence that Canadair would continue and that Canadair was functioning in a proper business-like way.

On the first part of your question, about public servants, I am dissenting from the principle of your recommendation, because I did not see, and there is no clear evidence, that the board was in any way unduly affected by the presence of a public servant on that board. But I have not continued with public servants on that board, so there will be an entirely commercial mentality, a corporate and commercial culture, in Canadair. At the same time, CDIC is not an operating company making a product and trying to sell it in a commercial marketplace competitively with other commercial—most of whom are state owned, but not all, in the Canadair case—competitors. The CDIC operation is essentially a holding company and controlling company operation, and the judgments made there are in the nature of policy judgments; strategic judgments. In that case, I am comfortable with the presence of deputy ministers and feel that the appropriate deputy ministers are fully qualified to be there.

Mr. Hovdebo: I have one more comment, Mr. Chairman.

• 1140

I am of two minds, as far as the method used by the Cabinet to keep a pulse on the Crown corporations is concerned—I suppose I have not come to a satisfactory feeling myself. However, I just want to go back to your interceding in the management-board of directors relationship in Canadair. If you follow that to its logical conclusion, you eliminate the need for a board of directors entirely, do you not, if you keep on doing it and you keep putting on boards of directors and excusing them if they do not require the management to make the kinds of disclosures that they did not make in this particular case? Do you not think it was a responsibility of the board of directors to require those disclosures?

Senator Austin: It is the responsibility of a board of directors to seek the information that is necessary to take the decisions that they are obliged to take. Therefore, it requires directors with appropriate business experience to know what kinds of questions need to be answered, experience not necessarily specifically in any particular industry but experience with respect to the management of funds and commercial practices.

As far as the Canadair board is concerned, it is fully vested with the operation of Canadair. There is no attempt to move that responsibility up to CDIC. What CDIC has is the role of the paramount shareholder. It sets criteria for the performance of Canadair, but the implementation of those criteria is the responsibility of the board of Canadair who, of course, delegate the operating side of it to the management, to Mr. Bennett and his management team.

The Chairman: Any questions?

[Translation]

dissensions internes ne suscitent pas la confiance des clients. Essentiellement, si nous avons recommandé une réorganisation, une stabilisation du conseil d'administration et des modifications au sein de l'équipe des cadres, c'était pour redonner confiance à nos clients, pour qu'ils sachent que Canadair se maintiendrait à flot et qu'elle était administrée suivant les bons principes de gestion.

Pour ce qui est des fonctionnaires, j'ai choisi de ne pas retenir le principe de votre recommandation parce qu'il n'est pas absolument évident que la présence d'un fonctionnaire au sein du conseil d'administration était néfaste. Toutefois, il n'y a pas de fonctionnaires au sein du conseil, si bien qu'il régnera chez Canadair une attitude orientée vers l'application commerciale des meilleurs principes de gestion d'une société. En même temps, la CDIC n'est pas une société qui fabrique un produit qu'elle essaie de vendre sur un marché très compétitif où la plupart de ses concurrents sont des sociétés d'État. La CDIC est ni plus ni moins une société de gestion qui surveille Canadair et les jugements qu'elle porte sont des jugements concernant les politiques et la stratégie. Ainsi, je trouve très bien qu'il s'y trouve des sous-ministres et ceux qui y sont, sont très compétents.

M. Hovdebo: Je voudrais faire une autre remarque, monsieur le président.

Je suis partagé quant à la méthode qu'a choisie le Cabinet pour surveiller les sociétés de la Couronne. Je n'ai pas encore résolu cela. Toutefois, je voudrais revenir à votre intervention dans les rapports entre les cadres et le conseil d'administration de Canadair. Logiquement, on peut en conclure que si les gens que vous nommez au conseil d'administration sont sans cesse disculpés quand ils n'exigent pas de la part des cadres les renseignements nécessaires, comme nous l'avons vu, le rôle du conseil d'administration devient parfaitement inutile, n'est-ce pas? Ne pensez-vous pas qu'il incombait au conseil d'administration d'exiger la divulgation de ces renseignements?

Le sénateur Austin: Il incombe au conseil d'administration d'obtenir les renseignements nécessaires pour prendre les décisions qu'il doit prendre. Par conséquent, il faut que les administrateurs aient une bonne connaissance des affaires pour savoir quelles questions il faut poser. Il n'est pas nécessaire qu'ils aient acquis cette expérience dans un secteur donné, mais il faut qu'ils soient rompus à la gestion des budgets et aux pratiques commerciales.

Pour ce qui est de Canadair, le conseil d'administration est entièrement responsable de l'exploitation de la société. Il n'est pas question que cette responsabilité soit dévolue à la CDIC. La CDIC, quant à elle, a le rôle de principal actionnaire. C'est elle qui établit les critères de rendement de Canadair, mais la mise en oeuvre de ces critères appartient au conseil d'administration de la société qui, bien entendu, en délègue l'exploitation aux cadres, à l'équipe de M. Bennett.

Le président: D'autres questions?

[Texte]

Mr. Kelly: Yes. Back on page 10 of your report, you are saying our recommendation 21.(f) is presently under review, you assume that it is presently under review. By whom? And could you give us your thoughts on that recommendation?

Senator Austin: The general thrust of the recommendation is something that has my endorsement. Indeed, the President of the Treasury Board has introduced Bill C-24, which provides for the tabling of corporate plans and generally the disclosure of program activity by government-controlled corporations. Through that method, Parliament will now have available to it a knowledge of significant programs and activities within the Crown corporation world.

Mr. Kelly: The operative words in 21.(f), I guess, are "financing options". Would you get that type of . . . information in the reports that you are suggesting?

Senator Austin: I suppose, in looking at that specific phrase, "the financing options", the responsibilities are arguably those of the government to make a choice amongst the options and to submit its decision, its choice, for review by Parliament. In the review by Parliament, the question of what other options might have been available to government can be raised, but I think the whole nature of an executive level process is to take responsibility. In that case, I think Michael Wilson was probably right, that government should make a decision and bring it to Parliament, and not ask Parliament to take the executive role.

• 1145

Mr. Kelly: I noticed in the March 13 meeting before the Finance committee, the subcommittee of Public Accounts, that you have established a new office or a new position at headquarters to oversee the Willie Lomans who were complicating things for you in the sales force.

Senator Austin: You are referring to which company?

Mr. Kelly: Do you not have a new executive position now to oversee sales?

Senator Austin: In Canadair, yes.

Mr. Kelly: Yes.

Senator Austin: Would you like . . .

Mr. Kelly: I described the salesmen you had working on behalf of old Canadair as Willie Lomans because they seem to dream more than produce.

Senator Austin: Perhaps Mr. Bennett is more of a literary figure than I am.

Mr. Bennett: We have created the position and filled it, as a matter of fact, which we will announce very shortly. The position is that of corporate vice-president of marketing. That position will bear responsibility, however, for more than just the marketing of the Challenger. We need a co-ordinated approach to marketing all Canadair's products and that will be the responsibility of the holder of that position.

Certainly he will spend a good deal of his time, particularly in the initial part of his term of office, in concentrating on the Challenger marketing.

[Traduction]

M. Kelly: Oui. Dans votre rapport, vous dites que la recommandation 21.f) est actuellement à l'étude. C'est ce que vous présumez. Qui l'étudie? Pouvez-vous nous dire ce que vous pensez de cette recommandation?

Le sénateur Austin: J'approuve le principe général de cette recommandation. En effet, le président du Conseil du Trésor a présenté le projet de loi C-24 dont les dispositions exigent que les sociétés sous contrôle gouvernemental déposent leurs plans et divulguent leurs programmes. Ainsi, le Parlement pourra connaître les activités et les programmes les plus importants envisagés par les sociétés de la Couronne.

M. Kelly: Les mots clés de la recommandation 21.f) sont, je suppose, «possibilités de financement». Est-ce que les rapports dont vous parlez fourniront ce genre de renseignements?

Le sénateur Austin: Je suppose que dans ce cas-là, la responsabilité incombe au gouvernement qui doit choisir parmi diverses possibilités et il saisira le Parlement de sa décision. Au cours de l'examen par le Parlement, il se peut que les autres possibilités soient évoquées, mais je pense que le rôle de l'exécutif est tel qu'il doit assumer cette responsabilité. Ainsi, je pense que Michael Wilson avait probablement raison, que le gouvernement doit prendre une décision et en saisir le Parlement et qu'il ne faut pas demander au Parlement de se substituer à l'exécutif.

M. Kelly: Je remarque, dans le compte rendu de la séance du 13 mars du Comité des finances, que vous avez créé au siège social un nouveau poste dont le titulaire sera chargé de mettre de l'ordre dans le travail de vos vendeurs.

Le sénateur Austin: De qui parlez-vous?

M. Kelly: N'y a-t-il pas un nouveau poste de cadre au service des ventes?

Le sénateur Austin: Oui, effectivement.

M. Kelly: C'est ce dont je parle.

Le sénateur Austin: Pourriez-vous . . .

M. Kelly: Je songe à l'équipe de vendeurs de l'ancienne Canadair où il y avait pas mal de rêveurs.

Le sénateur Austin: M. Bennett saura peut-être mieux vous répondre que moi.

M. Bennett: Effectivement, nous avons créé un nouveau poste et le titulaire sera nommé sous peu. Il s'agit d'un poste de vice-président à la commercialisation. Toutefois, le titulaire n'aura pas pour unique responsabilité la commercialisation du Challenger. La commercialisation de tous les produits de Canadair doit se faire de façon coordonnée et c'est le titulaire de ce poste qui s'en chargera.

Bien entendu, surtout au début, il consacrera beaucoup de son temps à la commercialisation du Challenger.

[Text]

Senator Austin: I think we can deny that the person appointed is Dustin Hoffman.

Mr. Kelly: He got good reviews.

Senator Austin: Did he get good reviews?

Was he on our short list?

Mr. Kelly: What sort of team does he have? There is no sense appointing a guy to do an important job if he does not have an adequately sized and funded management.

Mr. Bennett: He has to create that team. Canadair does not have a central corporate, in other words, marketing function. It may have had at some time in the past, but it certainly does not have now and has not had in the time I have been around there. He will have to create that team.

I have deliberately stayed away from trying to do that because I do not want to pre-empt this man's preferred course of action. He is very experienced in this area, and I want him to set up the sort of thing that he wants, not something that I might think is appropriate.

Mr. Kelly: Is he a Canadian?

Mr. Bennett: No.

Mr. Kelly: Is he a Terran?

Mr. Bennett: I am sorry; I did not hear that.

The Chairman: Further questions?

Mr. Kelly: On 21.(j), (k) and (l), looking at the relationship of the Auditor General to the corporation, I am just wondering if the Minister would give me his reflections on (j), (k) and (l), which, as he says, is under review ... and (m) as well.

Senator Austin: With respect to (j), (k), (l) and (m) on pages 11 and 12 of my response, I think I would leave the reflection relating to the committee's views to my colleague the President of the Treasury Board. These are observations that generally deal with the role of the Auditor General and Crown corporations and I think are not within my mandate to address.

Mr. Kelly: Why not?

Senator Austin: Because the responsibility for this subject-matter is the responsibility of the President of the Treasury Board.

Mr. Kelly: So your views on this would be legitimate only if they were expressed in private—is that right?

Senator Austin: My views are legitimate whether expressed privately or publicly, but sometimes my views may not be as well informed as the Minister dealing specifically with the subject-matter, and I think it is just appropriately cautious for me to let him respond to those questions. I do want to point out that in the statement made by CDIC on Friday the 13th, Mr. Bell, reporting on behalf of CDIC, included in his remarks the following:

CDIC has recommended to government that the Auditor General of Canada and Peat, Marwick be appointed joint auditors for the corporation.

[Translation]

Le sénateur Austin: Je puis vous assurer que la personne qui sera nommée ne sera pas Dustin Hoffman.

M. Kelly: Il était pourtant chaudement recommandé.

Le sénateur Austin: Ah vraiment?

Son nom figurait-il sur la liste des candidats retenus?

M. Kelly: Est-ce que cette personne pourra compter sur l'aide d'une équipe? Inutile de nommer quelqu'un à un poste important sans lui donner des effectifs et un budget suffisants.

M. Bennett: Cette personne choisira elle-même son équipe. À Canadair, il n'y a pas de service central de commercialisation. Il y en a peut-être eu par le passé mais il n'y en a pas actuellement, en tout cas pas depuis que j'y suis. Cette personne devra donc se constituer une équipe.

C'est à dessein que j'ai décidé de ne pas le faire à sa place car je veux lui laisser toute la latitude possible. C'est une personne très compétente dans le domaine et je veux qu'il constitue l'équipe dont il a besoin; je ne veux pas m'interposer.

M. Kelly: Est-il Canadien?

M. Bennett: Non.

M. Kelly: D'où est-il?

M. Bennett: Excusez-moi, je n'ai pas entendu votre question.

Le président: Y a-t-il d'autres questions?

M. Kelly: Aux paragraphes 21.j), k) et l), il est question des rapports entre le Vérificateur général et la société. Le ministre pourrait-il nous donner son opinion sur ces paragraphes-là et sur le paragraphe m), dont il dit qu'ils sont à l'étude ...

Le sénateur Austin: Pour ce qui est des paragraphes j), k), l) et m), aux pages 13 et 14 de ma réponse, je laisse le soin au président du Conseil du Trésor de prendre la décision. Il s'agit en effet du rôle du Vérificateur général et des sociétés de la Couronne et ce sont des questions qui ne sont pas de mon ressort.

M. Kelly: Pourquoi pas?

Le sénateur Austin: Parce que la responsabilité de ces questions incombe au président du Conseil du Trésor.

M. Kelly: Autrement dit, il ne serait légitime pour vous de ne vous prononcer qu'en privé, n'est-ce pas?

Le sénateur Austin: Mes opinions, qu'elles soient exprimées en privé ou en public, sont légitimes mais parfois je ne suis pas aussi bien renseigné que le ministre responsable et je pense qu'il est tout à fait prudent que je lui laisse le soin de répondre à ces questions. Je voudrais vous rappeler ce qu'a dit M. Bell au nom de la CDIC, le vendredi 13, et je cite:

La CDIC a recommandé au gouvernement que le Vérificateur général et la firme Peat, Marwick soient désignés vérificateurs conjoints pour la société.

[Texte]

• 1150

Mr. Kelly: For?**Senator Austin:** For CDIC.**Mr. Kelly:** For CDIC.

Senator Austin: Yes. I am considering that recommendation and material in the nature of a written form between CDIC and the Auditor General, with a view to forwarding the recommendation to my colleagues.

Mr. Kelly: Thank you. Does Mr. Bell have anything to add to that?

Mr. Bell: No, I do not think so. I think that covers the subject.

Mr. Kelly: That is all I have.**The Chairman:** Thank you very much.**Senator Austin:** Thank you very much, Mr. Chairman.**The Chairman:** The meeting is adjourned.*[Traduction]***M. Kelly:** Pour quelle société?**Le sénateur Austin:** Pour la CDIC.**M. Kelly:** Je vois.

Le sénateur Austin: Actuellement, j'étudie cette recommandation et d'autres documents échangés entre la CDIC et le Vérificateur général dans le but de faire une recommandation à mes collègues.

M. Kelly: Merci. Est-ce que M. Bell a quelque chose à ajouter?

M. Bell: Non. Je pense que tout est dit.**M. Kelly:** J'ai terminé.**Le président:** Merci beaucoup.**Le sénateur Austin:** Merci beaucoup, monsieur le président.**Le président:** La séance est levée.

APPENDIX "PUBL-6"



Minister of State

Ministre d'État

Responsible for
Canada Development
Investment Corporation

Responsable pour la
Corporation de développement des
investissements du Canada

Ottawa, Canada
K1A 1G3

March 5, 1984

Mr. Doug Lewis, MP
Chairman
The Standing Committee on Public Accounts
House of Commons
Parliament Buildings
Ottawa, Ontario

Dear Mr. Lewis:

I welcome this opportunity to respond to the Twenty-Second Report of the Standing Committee on Public Accounts, which was tabled in Parliament on November 17, 1983.

To begin with, I find myself in agreement with much of what is said by the Committee in its report. Many of the Committee concerns are similar to those raised by myself or senior officers from the Canada Development Investment Corporation (CDIC) during Committee appearances.

I appreciate as well the Committee's comment that it "did not question in any way the quality and technical achievements of the Challenger aircraft". The Committee may have been helped in its view of the Challenger by the expert testimony from Xerox Corp., an important and satisfied user of several Challenger aircraft. The Challenger is a plane of which Canadians can be proud. It is the most advanced business aircraft of its class available in the market today. With the support of Parliament, I am confident of its future sales prospects.

There are three concerns I have with respect to the overall findings of the Committee. In the first place, the report takes no account of the impact on Canadair of the severe worldwide 1981-82 recession. While Canadair's problems were clearly aggravated by inadequacies in its

Canada

June 1984

management, the resulting effects of the global recession on the world market for aircraft obviously caused severe difficulties for Canadair as it did for other business aircraft manufacturers. Business aircraft sales are closely tied to business profits. The steep fall in North American corporate profits in 1982 had a devastating impact on North American business aviation sales. All manufacturers of business aircraft suffered a severe setback in 1982; only now, after several quarters of rising corporate profits, is the industry seeing a revival of interest by business customers.

The report likewise does not take fully into account the impact of high interest rates on the company. Just as the recession cut revenues, high interest rates raised costs. For the two years 1981-1982 Canadair paid out \$356.1 million in interest. For the first nine months of 1983 interest costs have totalled \$108.4 million.

Third, the Committee makes no mention of the remedial steps CDIC has taken since November, 1982. Even before the Committee's report was published, CDIC had already moved to deal with Canadair's problems. These measures include the following:

- (1) New standards of disclosure for Canadair, including annual and quarterly financial statements for Canadair and also a commitment to meet the same standards for timely disclosure of events or decisions material to Canadair as must be met by publicly-traded companies in Canada. Quarterly reports reveal trends at an earlier date, provide a timely and fuller disclosure of costs and performance and indicate sales revenue on an ongoing basis so that problems do not build up unnoticed.
- (2) A reorganization of and reduction in size of the senior management and staff of Canadair, making the company leaner for future viability and growth. Office and production layoffs were regrettably necessary if the company was to survive; but these steps could also lead to new jobs in the future. The number of vice presidents has been reduced from 22 to 12. The former president and two other senior executives have taken early retirement. At the end of 1983 total employment was about 25 per cent lower than it was at the end of 1982. The result is an executive structure with clear lines of corporate responsibility and accountability, an organization which is more cost conscious and with more effective

systems of financial control, a level of management and production workers more in keeping with the size of market for Canadair products, and overall a more productive organization. Total overhead savings will be \$27.5 million a year.

- (3) Thorough reviews by independent experts of the market prospects for the Challenger and the quality of engineering and plant operations. The result of this work will be reflected in the CDIC report on Canadair's commercial opportunities that I will be tabling separately in Parliament.
- (4) A review of major sale, purchase and lease contracts of Canadair and its marketing subsidiary, Canadair Inc. Canadair has been able to achieve a new relationship with some of its suppliers, resulting in future cost savings. Other contracts have been reviewed to ensure they meet acceptable business practice standards. As a result of CDIC's review of Canadair's order book and sales outlook Canadair's accounting data which had previously been accepted by Thorne Riddell has been revised to avoid undue capitalization and permit performance to be judged more meaningfully.
- (5) In January, 1984, Canadair and its Middle East distributor, TAG Aeronautics, announced a new distribution agreement and withdrawal by TAG of its request for arbitration in respect of a claim for US\$135 million.
- (6) A reduction of the Challenger production rate to a level consistent with delivery schedules. In February, 1983 CDIC and Canadair's management reduced the production rate from 2.8 per month to 2.4 per month. In July, 1983, the production rate was reduced to 1.3 aircraft per month. These production rate reductions resulted in cash savings of \$37 million to Canadair in 1983 and will result in further cash savings of \$141 million in 1984.

I think you can see from this that CDIC, working with Canadair's management and board, has taken some significant steps to improve disclosure and accountability and commercial operations at Canadair.

Turning now to the details of the Committee report, let me respond to comments made in various paragraphs of the report and then to the recommendations themselves.

Paragraph 8 raises concern about the adequacy of information available to Ministers and to Parliament to allow them to oversee the progress of the Challenger program. There is no doubt that both Ministers and Parliament could have used better information in the earlier years of the Challenger program. But I believe that the relevant information is now available as a result of CDIC being assigned certain responsibilities as shareholder of Canadair.

CDIC is playing the role of an active shareholder of Canadair. CDIC in turn reports to Cabinet where key investment, strategies and policy issues are discussed. CDIC also has four senior deputy ministers on its board, and their ministers are kept informed of ongoing CDIC concerns at Canadair. Ministers are as a result much better placed to deal with the underlying policy issues affecting Canadair. A vast mass of information on corporate activities is unlikely to permit more effective control by ministers or by Parliament and its committees. The objective should be to streamline the information flow and highlight the relevant information, according to objective financial criteria, for the information of Ministers and Parliament so that comment and analysis can be directed to the problems. CDIC is a mechanism designed to achieve that streamlining so that each level of the process - Parliament, parliamentary committees, Cabinet, CDIC and the board of directors of the underlying companies - can focus on the part of the problem that is relevant to them and on which they can bring progressively greater levels of detailed attention to the issues.

Parliament is also better served since CDIC disclosure policy means there is both an annual report and quarterly reports for Canadair. As you know, this means that senior officers of CDIC and Canadair can be called by the appropriate Parliamentary committees for questioning on tabling of the reports. Capital budgets for CDIC and its subsidiaries, including Canadair, will also be tabled in Parliament. In addition, requests for funding of Canadair allow the relevant Parliamentary committees to hold hearings on Canadair. It is fair comment to criticize a past lack of information but the situation today is much different. I am ready, as are senior officers of CDIC and Canadair, to answer questions before the Committee, although understandably - due to the commercial nature of Canadair operations - some testimony may have to be given in camera.

Paragraph 9 deals with the lack of written objectives from the government for Canadair directors. Meetings did occur between the board and the minister responsible for Canadair and between the minister and Canadair's president on a number of occasions. In April, 1981 an Interdepartmental Task Force under the chairmanship of the Department of Finance was organized to investigate the company's deteriorating position. The task force completed its report in January, 1982. This led to a number of commitments by the company's board and management to the Government under the February, 1982 Canadair Limited Monitoring Agreement. The Minister of Industry, Trade and Commerce in April, 1982 set three basic objectives for Canadair which were communicated to and accepted by the board. These were: (1) The mandate of the company is to develop and sustain a capability in research, design, development, production and marketing of aerospace products with good prospects for exploitation in domestic and export markets; (2) The company is to obtain a long-term rate of return of 20 per cent on capital employed, before interest and taxes; (3) From time to time, the shareholder may direct the company to undertake certain programs in the national interest. At the same time the Minister told the board that the shareholder's paramount concern was the company's commitment to live within its \$1.35 billion debt ceiling. The board was asked to review the 1982/1983 operating plan and inform the shareholder of cost cutting and other steps planned so that the company did not exceed its debt limit. As the company's situation deteriorated through 1982 an additional review was launched which led to new conditions being imposed on Canadair's board and management by the Minister of Industry, Trade and Commerce as well as the transfer of the company to CDIC.

I should like to repeat the point I made while appearing before this committee in June, 1983, namely the problem of interface between Government and the operating companies. Where directors and managers do not understand the processes of government, the multiplicity of government departments giving different signals to an operating board and management can lead to confusion. In the case of Canadair, CDIC is designed to be a synthesizing vehicle which ensures adequate information to government and Parliament, thorough discussion of the policy and broader financing issues with Government to determine the legitimate mandate and scope of activity, and which translates to operating boards and managements the objectives of the shareholder in viable commercial and operating language and measures.

Paragraph 10 deals with the role of public servants on the board of Canadair. I shall deal with that point in response to Paragraph 21(c).

Paragraph 11 again deals with the lack of disclosure of information on Canadair to Parliament and the public as a result of the use of letters of comfort by the Government and the failure to subject Canadair to the reporting requirements of the Financial Administration Act. It should be noted that letters of comfort for Canadair have not been issued since February 19, 1982. Most letters of comfort that were issued prior to then have been converted to loan guarantees pursuant to the authorization by Parliament. There are two letters of comfort still outstanding. One covers a \$30 million line of credit with the Canadian Imperial Bank of Commerce and the National Bank of Canada. The second is for \$100 million, with a syndicate headed by the National Bank of Canada. CDIC and Canadair are currently negotiating the conversion of these letters of comfort to loan guarantees. Canadair now borrows from the private sector under a Government loan guarantee of \$1.35 billion approved by Parliament and which received royal assent on March 31, 1982. Since then the Government has sought Canadair funding through parliamentary appropriations - notably the \$200 million equity contribution of December 30, 1982 and the \$240 million equity contribution of June 30, 1983.

I believe the CDIC disclosure policy will meet the needs of Parliament and the public, and Paragraph 11 notes the commitment of CDIC to provide financial statements for Canadair to Parliament. Capital budgets will also be tabled. Since Canadair is not currently on any of the schedules of the Financial Administration Act, it is not subject to the disclosure requirements of that act. But Canadair, at the request of CDIC, has voluntarily instructed its auditors to perform the additional functions specified in the Act. CDIC will thus ensure that Canadair meets adequate financial reporting standards and disclosures to Parliament.

With respect to Paragraph 12, which deals with Committee concerns over the adequacy of departmental reviews and interdepartmental reviews and ad hoc task forces, my own view is that the real problem lay elsewhere. Government officials conscientiously applied themselves to the task of monitoring and reviewing Canadair operations. But they were handicapped by: (1) a lack of information on the true extent of the Challenger problems as presented by senior Canadair management and (2) the fact that

government departments did not possess the ongoing commercial environment in which to monitor the government's investments in corporations like Canadair. That is why the CDIC has been created. Its job is to provide the continuity or ongoing commercial review and supervision that should be exercised by the key shareholder of a corporation.

Paragraph 13 raises the Committee's concern over the dangers in financing high-risk programs, such as the Challenger, with debt capital. I shall comment further in my response to Paragraph 21(g),

Paragraph 14 reiterates points raised in Paragraphs 11 and 13, which I have already dealt with.

Paragraph 15 expresses concern about the role of the board of directors in directing management and supervising the Challenger program. As I testified before the Committee on June 7, 1983 the board could have done a better job by asking questions of management. It is the responsibility of a board of directors to ask for and insist on receiving information from management. But the same problem existed for directors as existed for Government officials, a lack of information from management. The directors are now obtaining the information they need to carry out their responsibilities.

CDIC is performing its shareholder role through the Canadair board, thus helping ensure that the debate is taking place with professional staff support for board analysis instead of relying solely on decisions by operating management to bring matters forward. Since CDIC was assigned responsibility for Canadair in November, 1982 there have been two additions to the board: Joel Bell, president of CDIC and Gil Bennett, president of Canadair. The board now has an active executive committee which, along with the full board, actively participates in critical decisions and evaluates management performance. To cite an example of its range of responsibilities, all major procurement contracts, or sales contracts other than standard-form sales at normal prices are now reviewed by the board before final signature not only for the Challenger program but for others as well.

Paragraph 16 outlines the Committee's assessment of past management performance at Canadair. Aside from noting that the impact of the recession and the method of financing should also be taken into account, I do not

disagree with the Committee's views. It is important to recognize, though, that important changes in management have recently taken place and that criticisms of past management do not apply to present management. Canadair is currently seeking a permanent chief executive officer, a senior marketing executive and a senior corporate planning executive.

Paragraphs 17, 18 and 19 deal with Committee concerns over the auditing practices of Thorne Riddell. As noted earlier, CDIC adopted a more conservative use of program accounting than had been employed in the past so that the capitalization of expenditures to be taken more accurately reflected ongoing operations.

In Paragraph 20 the Committee expresses the view that had the Auditor-General been auditor of Canadair, he would have been able to report to Parliament on the problems that emerged at Canadair with the Challenger program. I shall respond to this in my reply to Paragraph 21(j), (k), (l) and (m).

Paragraph 21 sets out the recommendations of the Committee.

- (a) When Crown corporations are used as a vehicle for Government policy, the Government must clearly enunciate that policy at the start of its implementation and clearly communicate it in writing to the board of directors and management of the Crown corporation (Paragraph 7)

Response: CDIC has communicated to the board of Canadair the shareholder's goals for the company through a variety of operating plans, statement of corporate goals and strategies, and a five-year plan. This is the normal commercial means by which the shareholder communicates his objectives to the board. In the case of Canadair the principal reason for government investment was to assume a risk which the private sector was not willing to assume at the time to ensure the continuation of airframe activity in Canada. Once this was done, the dominant objective was commercial. To the extent that there is a continuing requirement to review the objectives of Canadair, it is the role of CDIC to discuss policy questions with Government, to receive instructions and guidance from Government, and to translate these to Canadair's operating management in the context of traditional operating business standards to avoid confusion of Canadair's operating management. Government

and the corporation are in agreement on objectives when Government approves the capital budget and corporate plan of the Corporation.

- (b) the Minister responsible for Canadair act upon his commitment to appoint additional directors to the board of directors and, in doing so, ensure that people with expertise in the aircraft industry are included (Paragraph 7)

Response: Opportunities will be taken in the next few months to add to the Canadair board. But I question whether the board would be stronger if it added directors with expertise in the aircraft industry. Management is supposed to have the expertise. My concern is that it would be difficult to find directors with expertise in the aircraft industry who weren't in a position of potential conflict of interest. Banks do not look for banking experts to serve on their boards; nor do insurance companies seek other executives from the insurance industry to serve on their boards. What is needed are men and women with experience and sound judgement who can assess the performance of management and participate in the major decisions and plans of the corporation. This also means we need a management that is forthcoming in laying the problems out in front of the board for discussion as well as a shareholder that makes sure this is happening through its active participation in the board.

- (c) no public servant with day-to-day departmental program responsibilities which impact upon Canadair should be appointed to the board of directors (Paragraph 10)

Response: While not accepting the principle that public servants should abstain from sitting on Canadair's board, no public servant has served on the board of Canadair since December 31, 1982. But it should be pointed out that it was public servants who discovered and identified the problems at Canadair. CDIC was subsequently assigned to correct these problems.

- (d) the Government ensure that Letters of Comfort not be used in the future for financing on a long-term basis (Paragraph 14)

Response: The Government's policy is that Letters of Comfort will no longer be used for long-term financing or on a continuing basis but only for the purpose of bridging or interim financing. Government policy was

spelled out in a letter of June 10, 1982 from the President of the Treasury Board to the Chairman of the Standing Senate Committee on National Finance and outlined further in debate in the House of Commons on September 13, 1983, by the parliamentary secretary to the President of the Treasury Board.

- (e) all government-controlled corporations, including their subsidiaries, not at present scheduled under the FAA, such as Canadair, be scheduled and their financial statements reproduced in Volume III of the Public Accounts (Paragraph 11)

Response: Government policy is under review. In the meantime, CDIC will ensure, as its proposed legislation makes clear, that appropriate financial reporting standards for disclosure are met by Canadair. CDIC is a scheduled Crown corporation and is passing through to its subsidiaries the relevant reporting requirements. As noted above, CDIC will issue financial statements, quarterly reports and other forms of timely disclosure equivalent to those that must be met by publicly-traded companies in Canada for itself and each of its operating subsidiaries, including Canadair. Canadair has also instructed its auditors to perform the additional audit functions specified in the Financial Administration Act.

- (f) The Government assess and report to Parliament, in Part III of the Estimates, the financing options open to it at the inception of each significant program or activity, funded or guaranteed by Government, to be undertaken by any government-controlled corporation, such as Canadair (Paragraphs 11 and 13)

Response: Government policy is under review.

- (g) the Government finance through equity or direct subsidies projects which involve large expenditures, new technologies and high financial risk (Paragraph 13)

Response: In my view, it is preferable to finance the development of new aircraft at Canadair through equity or other risk-sharing funding rather than debt, and equity financing has been provided in the most recent parliamentary appropriations. At the same time, the Government is reviewing the capital structure of its aviation investments. As a general rule, this is the appropriate approach and the one followed by other countries with respect to their aviation industries.

- (h) the board of directors take immediate action to monitor the management of the Company in respect to the sales program and the evaluation, production and financing of the Challenger program (Paragraph 15)

Response: As discussed above, the board of Canadair and its various committees are playing an active role in monitoring the performance of management, not only in the case of the Challenger program but in other programs as well.

- (i) the Minister responsible report to your Committee by March 31, 1984 to ensure that all concerns raised by him and your Committee have been met

Response: I am ready at any time to meet with the Committee.

- (j) the Government give consideration to amending Section 77 of the FAA to require auditors of all government-controlled corporations to report to the Auditor General matters that in their opinion should be brought to the attention of Parliament (Paragraph 17)

Response: Government policy is under review.

- (k) the Auditor General be entitled to participate on audit committees of Crown corporations and government-controlled corporations, such as Canadair, which are not audited by the Auditor General (Paragraph 20)

Response: Government policy is under review.

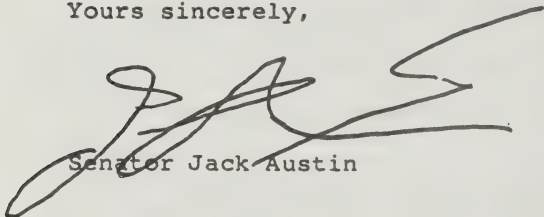
- (1) When the auditors of government-controlled corporations have reported to the Auditor General matters that in their opinion should be brought to the attention of Parliament, the Auditor General be authorized to examine all relevant corporate records, auditors' reports and working papers of government-controlled corporations, such as Canadair (Paragraph 20)

Response: Government policy is under review.

- (m) the Auditor General be responsible for the establishment and maintenance of auditing standards for auditors of all government-controlled corporations, and to assure Parliament that such auditing standards are being complied with (Paragraph 20)

Response: Government policy is under review.

Yours sincerely,

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'JA', with a long horizontal stroke extending to the right.

Senator Jack Austin

APPENDIX 'PUBL-7'

240 Sparks Street
Ottawa, Ontario
K1A 0G6

27 March 1984

Mr. Doug Lewis, M.P., F.C.A.
Chairman, Public Accounts Committee
House of Commons
Room 183, Centre Block
Wellington Street
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Mr. Lewis:

In your Committee's Twenty-Second Report (The Canadair Report) to the House, there were four recommendations dealing with the role and responsibilities of my Office. With the recent introduction in the House of Bill C-24 to amend the Financial Administration Act, I am now better able to comment on these recommendations in the light of the potential implications of this proposed legislation. I hope the following views will be of assistance in any further discussions your Committee may have on The Canadair Report.

Section 21(j) of your report recommended that auditors of all government-controlled corporations be required to report to the Auditor General matters that, in their opinion, should be brought to the attention of Parliament. I am in full agreement with this recommendation. The audit provisions advanced in Bill C-24 presently before the House go part way towards meeting the intent of your recommendation in respect to wholly-owned corporations, but do not treat government controlled but partially-owned entities. Section 140(2)(b) of this Bill provides that the annual auditors' reports of all parent corporations, and their wholly-owned subsidiaries, should call attention to matters of concern to Parliament. Also, Section 146 allows the auditor or examiner of a Crown corporation to consult at any time with the Auditor General. More specifically, it requires the auditor or examiner, in the case of corporations listed in Part I of Schedule C, to consult with my Office on any matter that, in the opinion of the auditor or examiner, should be brought to the attention of Parliament. However, this latter provision does not require the examiners of corporations listed in Part II of Schedule C to consult with the Auditor General on any matter that should be brought to the attention of Parliament.

Section 21(k) of your report recommended that the Auditor General be entitled to participate on audit committees of Crown corporations and government-controlled corporations which are not audited by the Auditor General. What is at issue here is the need for the Office to be able to provide some assurances regarding the consistency of audit scope and reporting in those cases where the Office is not the appointed auditor. Although my Office has maintained in the past that participation on audit committees would be a useful means to achieve this objective, a preferable option would be to have audit provisions in legislation which provide for appropriate scope and reporting, as well as a consultative process involving the Auditor General of the kind envisioned by your recommendation 21(j). The present position is clearly unsatisfactory in this respect in that broad-scope auditing is not required in Crown corporations, not all Crown-owned corporations are scheduled under the Financial Administration Act and there is no requirement for private sector auditors to consult with my Office. Should Bill C-24 be enacted, the result should be a greater degree of consistency with respect to a broader audit scope and reporting arrangements, as well as a consultative process involving this Office in relation to matters of potential concern to Parliament. However, it should be noted that such arrangements would not extend to corporations that are controlled, but not wholly-owned by the Crown.

Section 21(1) of your report recommended that the Auditor General be authorized to examine all relevant corporate records, auditors' reports and working papers of government-controlled corporations when their auditors have reported to the Auditor General matters that, in their opinion, should be brought to the attention of Parliament. I concur with this recommendation. However, Section 14 of the Auditor General Act allows me to rely on the auditor of a Crown corporation to fulfil my responsibilities as auditor of the accounts of Canada. This Section also allows me to request a Crown corporation to obtain and furnish to me explanations and information that I consider necessary to fulfil my responsibilities. If these provisions of the Auditor General Act do not provide adequate to the task, I will so report to the House of Commons.

Generally, then, the provision of the Auditor General Act and those proposed in Bill C-24 appear to be adequate to address the intent of the above three recommendations. Of course, should Bill C-24 or equivalent legislation not be enacted in the near future, then it may be necessary to review this position.

I would like to deal at greater length with your last recommendation, for it involves a subject not dealt with in the new Bill. It was recommended in Section 21(m) of your report that:

the Auditor General be responsible for the establishment and maintenance of auditing standards for auditors of all government-controlled corporations, and to assure Parliament that such auditing standards are being complied with...

The new Bill calls for an audit and special examination scope that is broader than that provided for currently under the Financial Administration Act. With the introduction of Bill C-24 in the House, and the increasing acceptance of a broad-scope audit approach at other levels of government and by non-profit institutions, it is becoming more urgent to have in Canada a set of well-documented and generally accepted standards for comprehensive audits. The above recommendation implicitly recognizes that, although much experience has been gained in conducting comprehensive audits in federal departments, agencies and Crown corporations, outside my Office auditing standards for such audits have not yet been developed. Therefore, I commend your Committee for recognizing the need for such auditing standards, particularly as they would apply to audits of Crown corporations. I would like to address in this letter the question of who should establish, maintain and monitor the implementation of such standards.

In our September 1980 Submission by the Auditor General of Canada to the President of the Treasury Board on the Proposed Legislation on Crown Corporations, we stated that:

As the responsible parliamentary officer, the Auditor General, after consultation with such a CICA committee (i.e., dealing with public sector auditing standards), would recommend to the Treasury Board the audit standards that should apply to federal Crown corporations.

This position was reasonable at the time, but much has happened since. With the establishment of the Canadian Comprehensive Auditing Foundation (CCAF), comprehensive auditing has gained wider and more rapid acceptance at the provincial and municipal levels than earlier expected. As well, the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) established in 1981 the new Public Sector Accounting and Auditing Committee to make recommendations on financial reporting, accounting and auditing in the public sector. With the added experience gained since 1980 by my Office and by private sector auditors in conducting comprehensive audits, and with the establishment of the CCAF and the CICA committee, the issue of comprehensive auditing standards is no longer solely a federal government concern. Indeed, what is needed is a set of "national" auditing standards that would be applicable for all broad-scope audits carried out in Canada.

This leads me to conclude that the establishment and maintenance of national auditing standards for conducting such audits should be the responsibility of the CICA, through its recently established Committee. The CICA is recognized as the authoritative body for audit practice in the private sector and, because of its considerable experience and the widespread support it receives, it is logical that it assume the role of setting and maintaining standards in the public sector. Furthermore, CICA auditing standards have been established, and accepted, for attest audits of financial statements for some time now, and they are followed in both private and public sectors. As such audits form a significant component of comprehensive audits, it seems

reasonable that the extension of existing standards to other components of comprehensive audits should be undertaken by the same, recognized body.

The CCAF, according to its charter, is not a standard-setting body but, rather, a focal point for collecting and communicating comprehensive auditing knowledge and experience and for conducting related applied research. I am sure that much of the CCAF material would be useful for the CICA in setting standards. Also, my Office would be prepared to assist the CICA Committee by sharing with it the experience and methodology gained through our work at the federal level.

With respect to the application of broad-scope auditing standards to federal Crown corporations and their wholly-owned subsidiaries, there is a role for my Office. For example, I believe my Office should have the right to consult with, and be consulted by, other auditors on matters such as audit scope and reporting. Also, since the application of such standards to federal Crown corporations may be different from their application to other levels of government and non-profit institutions, my Office would be prepared to monitor the implementation of the standards at the federal level to provide assurances regarding consistency.

As you know, it is my personal goal to ensure that my Office's audit policies and procedures, and the actual audit work carried out, are of the highest quality and that they represent a model for audit practice in the public sector. With this goal in mind, I intend to continue to work closely with private sector auditors and, with their assistance, work toward ensuring consistent and high quality audit work in federal Crown corporations.

Cordially, yours,

(Original signed by)

Kenneth M. Dye, F.C.A.
Auditor General of Canada

APPENDIX "PUBL-8"

Ottawa, Ontario
March 29, 1984

Senator Jack Austin
Minister of State responsible for
Canada Development Investment Corporation
Room 283-S Centre Block
House of Commons

Re: Your response to the 22nd Report of the Standing
Committee on Public Accounts (Canadair Report),
dated November 17th, 1983.

Dear Senator Austin:

Thank you very much for providing the Standing Committee on Public Accounts with a copy of your response, dated March 5th, 1984 in response to the Public Accounts Committee's 22nd Report.

In order to save time at the Committee hearings in which we examine your response, I thought that it would be appropriate for me as Chairman of the Public Accounts Committee to reply in writing to some of the comments made in your letter.

The final report of the Standing Committee was the result of a great many hours of public hearings, Committee research by both Members and staff, and Steering and Standing Committee meetings before we arrived at a final report which we felt reflected the essence of the testimony heard during the Committee hearings and properly reflected the feeling of the entire Committee with respect to recommendations.

The Committee met 11 times as a Steering Committee and 4 times as a Standing Committee to finalize the Report. We believe that public reaction to the Report has been positive and to date we have heard no negative comments. The Committee is pleased with both the Report and the public reaction.

All of the Committee's findings and recommendations can be directly related to testimony before the Committee and other hard evidence. It is not the function of the Public Accounts Committee to question government policy but rather to examine the execution of that policy with the interests of all taxpayers at heart.

For those reasons, your first and second concerns are easily answered. It is not the responsibility of the Public Accounts Committee to take into account "the impact on Canadair of the severe world-wide 1981/82 recession." We were concerned about the inadequate management which you refer to in your letter. Perhaps if more adequate management personnel and practices had been in place Canadair would have been able to react more appropriately to the global recession. The Finance committee, which considers the funding of Canadair may be interested in the effects of the global recession on aircraft sales, but it was not for the Public Accounts Committee to comment other than to point out the failure of management to react to the world-wide recession.

For the same reason, the report does not take into account "the impact of high interest rates on the company." The Committee pointed out the hazards of debt financing and letters of comfort and suggested that neither were appropriate for such a venture. Recommendations e) and q) in our report are directly related to our findings. Letters of comfort and the failure to use debt financing exposed Canadair unnecessarily to the risk of high interest rates. It is not the job of the Public Accounts Committee to take into account the impact of high interest rates, but rather to point out, as a result of evidence taken, that other methods would have been more appropriate management practices.

The third concern which you mention is the fact that the Committee makes no mention of the remedial steps C.D.I.C. has taken since November, 1982. It will be appropriate for the purposes of this response to deal with these concerns in detail as follows:

1. "New standards of disclosure for Canadair, including annual and quarterly financial statements for Canadair and also a commitment to meet the same standards for timely disclosure of events or decisions material to Canadair as must be met by publicly-traded companies in Canada."

We welcome the new standards of disclosure which you claim to have made for Canadair. The Committee feels that in accordance with recommendation e), all government controlled corporations including their subsidiaries, not at present scheduled under the F.A.A. such as Canadair, be scheduled and their financial statements reproduced in Volume III of the Public Accounts. We welcome the information which C.D.I.C. is providing voluntarily. However, we feel that Parliament is entitled to that information as a right and not by leave.

2. "A reorganization of and reduction in size of the senior management and staff of Canadair, making the company leaner for future viability and growth."

You point out that there has been a reorganization and a reduction of the senior management and staff of Canadair. I presume by that you are referring to the media release dated October 18th, 1983 which indicated that there had been a substantial reduction in the number of vice-presidents, and that management and supervisory personnel and production members were reduced to a figure which was 75% of the levels prevailing at the start of 1983.

In its report the Committee pointed out the necessity to take immediate action to monitor the management in respect to the sales program and the evaluation production and financing of the Challenger program. The Committee welcomed the steps taken by C.D.I.C. to follow this recommendation, but we still felt that it was important to point out the seriousness of the situation and the necessity for continued vigilance by C.D.I.C.

3. "Thorough reviews by independent experts of the market prospects for the Challenger and the quality of engineering and plant operations."

The Public Accounts Committee was naturally unable to take into account any reviews by independent experts of the market prospects for the Challenger and the quality of engineering and plant operations which were under way at the time of the final report of the Committee (November 17th, 1983), and which were only tabled by yourself to the Finance Committee in March, 1984.

4. "A review of major sale, purchase and lease contracts of Canadair and its marketing subsidiary Canadair Inc."

The Committee has no hard evidence as to such a review. The Committee did recommend in recommendation h) that the Board of Directors take immediate action to monitor the

management of the company in respect to the sales program. At the time of the finalization of the report that review was not available to the Committee, and even had it been presented we still felt that our recommendation was in order.

5. "In January, 1984 Canadair and its Middle East distributor, TAG Aeronautics, announced a new distribution agreement, and withdrawal by TAG of its request for arbitration in respect to the claim for U.S \$135 million."

It is impossible for the Committee to report on November 17th, 1983 and take into account an agreement which is announced on January, 1984.

6. "A reduction of the Challenger production rate to a level consistant with delivery schedules."

Once again, this item relates to recommendation h) in the Committee's report. We feel that this is an ongoing recommendation which is very important in view of the amount of money involved.

I think you can see that my comments with respect to your concerns indicate that most of them were either ongoing or completed after the report was presented.

However, I would like to thank you for your thorough response to the Committee's report which the Committee will be pleased to examine in detail.

Yours truly,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Doug Lewis". The signature is stylized with a large, looping "D" and a long, sweeping "L".

Doug Lewis, M.P.
Simcoe North

APPENDICE "PUBL-6"



Minister of State

Ministre d'État

Responsible for
Canada Development
Investment Corporation

Responsable pour la
Corporation de développement des
investissements du Canada

Ottawa, Canada
K1A 1G3

Le 5 mars 1984

Monsieur Douglas Lewis
Député de Simcoe-Nord et
Président du Comité permanent des comptes publics
Chambre des communes
Immeubles du Parlement
Ottawa (Ontario)

Monsieur le Président,

J'accueille avec gratitude la possibilité de réagir au
22e Rapport du Comité permanent des comptes publics
déposé le 17 novembre 1983.

Je suis d'accord en commençant avec la plus grande
partie de ce que le Comité dit dans son rapport. Bon
nombre des préoccupations exprimées sont les mêmes que
celles dont les membres du bureau de la Corporation de
développement des investissements du Canada et moi-même
avons fait part au cours des audiences du Comité.

Je mesure aussi toute la valeur de la remarque à savoir
que le Comité ne remet pas en question la qualité et les
réussites techniques de l'avion Challenger. Le Comité
aura peut-être été aidé dans son point de vue au sujet
de l'appareil par le témoignage des spécialistes de la
firme Xerox, usager important et satisfait de plusieurs
Challenger. Le Challenger est un avion dont les
Canadiens peuvent être fiers. C'est l'appareil
commercial le plus avancé de sa classe sur le marché de
nos jours. Avec l'appui du Parlement, j'ai confiance
dans les perspectives de ventes future de cet avion.

Trois points me préoccupent toutefois dans les
conclusions générales du Comité. En premier lieu, le
rapport ne tient pas compte de l'impact de la grave
récession mondiale de 1981-1982 sur la société Canadair.
Même si les lacunes dans la gestion ont nettement
aggravé les problèmes de la compagnie, les effets de la
récession globale sur le marché aéronautique mondial lui
ont, comme à d'autres fabricants d'avions commerciaux,

Canada

causé évidemment de sérieuses difficultés. Les ventes d'avions commerciaux sont étroitement liées aux profits des entreprises. La chute brutale des profits des compagnies nord-américaines en 1982 a eu un effet dévastateur sur les ventes d'avions commerciaux en Amérique du Nord. Tous les fabricants d'appareils commerciaux ont subi un grave recul cette année-là; maintenant seulement, après plusieurs trimestres de hausse dans les profits des entreprises, l'industrie voit renaître l'intérêt chez les clients commerciaux.

Le rapport ne tient pas compte pleinement non plus de la répercussion des taux d'intérêt élevés sur la compagnie. Ces taux d'intérêt ont fait monter les coûts comme la récession a fait baisser les recettes. Pour 1981 et 1982, la société Canadair a payé 356,1 millions de dollars en intérêts, et le montant s'élève à 108,4 millions pour les neuf premiers mois de 1983.

Enfin, le Comité ne fait pas allusion aux mesures correctrices prises par la CDIC depuis novembre 1982. La Corporation avait agi pour tenter de résoudre les problèmes de Canadair même avant la publication du rapport, et elle avait appliqué les mesures suivantes:

- (1) Nouvelles normes visant la communication des renseignements pour Canadair, dont la présentation d'états financiers trimestriels et annuels, et même obligation que dans le cas des autres sociétés ouvertes au Canada de faire savoir en temps opportun les événements ou les décisions ayant de l'importance pour elle. Les rapports trimestriels révèlent plus vite les tendances, ils montrent à temps et plus complètement les coûts et le rendement, et ils donnent régulièrement les recettes des ventes, de sorte que les problèmes qui surviennent ne passent pas inaperçus.
- (2) Regroupement et réduction de la haute direction et du personnel de Canadair, pour rendre la compagnie plus économe afin d'en assurer la viabilité et la croissance futures. Des mises à pied chez les employés de bureau et chez les travailleurs de la production étaient malheureusement nécessaires pour que la compagnie survive; mais ces mesures pourraient par ailleurs amener de nouveaux emplois à l'avenir. Le nombre des vice-présidents a été abaissé de 22 à 12. L'ancien président et deux autres cadres supérieurs ont pris une retraite anticipée. A la fin de 1983, l'embauche totale

était d'à peu près 25 p. cent de moins qu'à la fin de 1982. La structure administrative résultante a une responsabilité et une obligation de rendre compte bien définies; l'organisation est plus consciente des coûts et les systèmes de contrôle financier sont plus efficaces; enfin, le niveau des gestionnaires et des travailleurs de la production correspond mieux à la taille du marché pour les produits de Canadair, et dans l'ensemble la productivité est meilleure. Les économies totales réalisées au titre des frais généraux seront de 27,5 millions de dollars par année.

- (3) Examens approfondis par des experts indépendants des perspectives du marché pour le Challenger et de la qualité des opérations d'ingénierie de même que du fonctionnement de l'usine. Le résultat de ce travail apparaîtra dans le rapport de la CDIC sur les débouchés commerciaux de Canadair que je déposerai séparément à la Chambre.
- (4) Étude des principaux contrats de vente, d'achat et de location de Canadair et de sa filiale de commercialisation, les Entreprises Canadair. La compagnie a pu établir de nouvelles relations avec quelques-uns de ses fournisseurs, et cela entraînera des économies de coût à l'avenir. D'autres contrats ont été examinés afin de s'assurer qu'ils satisfont aux normes acceptables en matière de pratiques commerciales. Par suite de l'examen du cahier de commandes et des perspectives de ventes de Canadair effectué par la CDIC, les données comptables de la compagnie, que la firme Thorne Riddell avaient auparavant acceptées, ont été révisées pour éviter une capitalisation induite et pour permettre de juger le rendement d'une manière plus significative.
- (5) Conclusion d'un nouvel accord de distribution annoncé en janvier 1984 par Canadair et son distributeur pour le Moyen-Orient, la société TAG Aeronautics, et retrait par cette dernière de sa demande d'arbitrage au sujet du remboursement d'une somme de 135 millions en dollars américains.
- (6) Réduction du taux de production du Challenger à un seuil conforme aux calendriers de livraison. La CDIC et la direction de Canadair ont fait passer le taux de production de 2,8 à 2,4 appareils par mois

en février 1983, puis à 1,3 par mois en juillet 1983. Ces réductions ont permis à Canadair de réaliser des économies monétaires de 37 millions de dollars en 1983, et vont en générer de nouvelles atteignant 141 millions en 1984.

Je pense que vous pouvez voir ainsi que la CDIC, de concert avec la direction et le conseil d'administration de Canadair, a pris des mesures importantes pour améliorer les choses en ce qui a trait à la communication des renseignements, à l'obligation de rendre compte et aux opérations commerciales de la compagnie.

Permettez-moi maintenant de répondre aux observations détaillées apportées dans différents alinéas du rapport, puis aux recommandations elles-mêmes.

À l'alinéa 8, le Comité se demande si les Ministres et le Parlement disposent des données suffisantes pour surveiller l'évolution du programme Challenger. Il n'y a pas de doute que ceux-ci auraient pu se servir de meilleurs éléments d'information les premières années du programme, mais je crois que les données pertinentes existent maintenant que certaines responsabilités ont été attribuées à la CDIC en tant qu'actionnaire de Canadair.

La CDIC joue le rôle d'un actionnaire en règle de Canadair. Elle rend compte en retour au Cabinet qui étudie les principaux investissements de même que les grandes stratégies et orientations. La CDIC a quatre sous-ministres principaux dans son conseil d'administration, et les ministres de qui relèvent ces sous-ministres sont tenus au courant des questions préoccupantes pour elle à Canadair. Les ministres sont par suite beaucoup mieux placés pour régler les questions sous-jacentes de politique générale touchant Canadair. Il est peu probable qu'une masse de données sur les activités de la compagnie permettrait aux Ministres ou au Parlement et à ses comités d'exercer un contrôle plus réel. L'objectif devrait être de simplifier l'acheminement des données et de signaler les éléments d'information pertinents, selon des critères financiers objectifs, afin de renseigner les Ministres et le Parlement pour permettre d'axer leurs observations et leurs analyses sur le problème. La CDIC est un mécanisme conçu pour réaliser cette simplification de

manière que chaque échelon du processus - Parlement, comités parlementaires, Cabinet, CDIC - centre son travail sur la partie du problème qui l'intéresse en particulier et auquel il pourra peu à peu donner une attention plus minutieuse.

Le Parlement y gagne aussi puisque, d'après la politique de communication des renseignements adoptée par la CDIC, Canadair dépose à la fois un rapport annuel et des rapports trimestriels. Cela veut dire que les cadres supérieurs de la CDIC et de Canadair peuvent être appelés à répondre aux questions des comités parlementaires appropriés quand les rapports sont déposés. Les budgets d'immobilisations de la CDIC et de ses filiales, Canadair comprise, vont aussi être déposés au Parlement. De plus, les demandes de crédits pour Canadair permettent aux comités parlementaires en cause de tenir des audiences sur la compagnie. Il est juste de dénoncer un manque de données par le passé, mais la situation est bien différente aujourd'hui. Je suis prêt, comme les cadres supérieurs de la CDIC et de Canadair, à répondre aux questions devant le Comité, même s'il est compréhensible que des témoignages puissent devoir être présentés à huis-clos du fait de la nature commerciale des opérations de Canadair.

L'alinéa 9 traite de l'absence d'objectifs écrits du gouvernement pour les administrateurs de Canadair. Il y a eu de fait des rencontres entre le conseil d'administration et le Ministre responsable de Canadair, et entre le Ministre et le Président de Canadair à différentes occasions. En avril 1981, un groupe de travail interministériel placé sous la présidence du ministre des Finances a été organisé pour examiner la situation de la compagnie qui allait en se détériorant. Le groupe a terminé son rapport en janvier 1982. Cela a mené le conseil d'administration et la direction de la compagnie à prendre un ensemble d'engagement à l'égard du Gouvernement en vertu de l'accord de surveillance relatif à la société Canadair conclu en février 1982. En avril 1982, le Ministre de l'Industrie et du Commerce fixait pour Canadair trois objectifs fondamentaux qui ont été transmis au conseil d'administration et que celui-ci a acceptés, à savoir: (1) la compagnie doit, selon son mandat, créer et entretenir un service de recherche, de conception, de mise au point, de fabrication et de commercialisation des produits aérospatiaux ayant de bonnes perspectives sur le marché intérieur comme sur le marché de l'exportation; (2) la compagnie doit obtenir un taux de rendement à longue

échéance de 20 p. cent sur le capital employé, sans compter l'intérêt et l'impôt; (3) l'actionnaire pourra de temps à autre obliger la compagnie à mettre en oeuvre certains programmes dans l'intérêt national. Le Ministre avait dit en même temps au conseil d'administration que la préoccupation dominante de l'actionnaire était que la compagnie respecte son engagement de vivre dans les limites de sa dette plafonnée à 1,35 millions de dollars. Le conseil d'administration a été prié de revoir le plan d'exploitation de 1982-1983 et d'informer l'actionnaire des coupures de coûts et des autres mesures prévues pour que la compagnie ne dépasse le plafond de sa dette. Comme la situation de la compagnie s'est aggravé au cours de 1982, il y a eu un autre examen qui a amené le Ministre de l'Industrie et du Commerce à imposer de nouvelles conditions au conseil d'administration et à la direction de Canadair, et abouti au transfert de la compagnie à la CDIC.

J'aimerais rappeler un problème que j'ai signalé quand je me suis présenté devant le Comité en juin 1983, à savoir celui du rapport entre le Gouvernement et les compagnies en exploitation. Lorsque les administrateurs et les directeurs ne comprennent pas les processus administratifs, la multiplicité des ministères et organismes de l'Etat leur donnant des signaux différents peut mener à confusion. Dans le cas de Canadair, la CDIC est destinée à être un mécanisme de synthèse qui veille à renseigner comme il se doit l'Administration et le Parlement, qui s'assure de faire une analyse approfondie de la politique générale et des questions plus vastes de financement avec le Gouvernement pour déterminer le mandat légitime et la portée de l'activité, et qui transmet aux administrateurs et aux directeurs d'exécution les objectifs de l'actionnaire dans une langue et par des mesures pratiques viables sur le plan commercial.

L'alinéa 10 traite du rôle des fonctionnaires au conseil d'administration de Canadair. Je parlerai de ce point dans la réponse à l'alinéa 21(c).

L'alinéa 11 revient sur le manque de communication des renseignements de la part de Canadair au Parlement et au public par suite de l'usage des lettres d'accord présumé par le Gouvernement et du fait que Canadair n'était pas assujettie aux exigences de la Loi sur l'administration financière relatives à la présentation de rapports. Je voudrais faire remarquer qu'il n'y a pas eu de lettre

de bienveillance émise pour Canadair depuis le 19 février 1982. La plupart de celles qui ont été émises avant cette date ont été converties en garanties de prêts suivant une autorisation du Parlement. Il en reste deux en suspens. La première couvre une marge de crédit de 30 millions de dollars avec la Banque canadienne impériale de commerce et la Banque du Canada. La seconde, de 100 millions, intéresse un syndicat dirigé par la Banque nationale du Canada. La CDIC et Canadair négocient en ce moment la conversion de ces lettres en garanties de prêts. Canadair emprunte maintenant, du secteur public en vertu d'une garantie de prêt de l'Etat de 1,35 milliard de dollars approuvée par le Parlement et qui a reçu la sanction royale le 31 mars 1982. Depuis, le Gouvernement a cherché à subventionner Canadair par l'affectation de crédits parlementaires, notamment grâce à la contribution de 200 millions de dollars en actions du 30 décembre 1982, et celle de 240 millions faite au même titre le 30 juin 1983.

Je crois que la politique de communication des renseignements de la CDIC répondra aux besoins du Parlement et du public, et l'alinéa 11 signale que la CDIC s'est engagée à fournir au Parlement des états financiers pour Canadair. Les budgets d'immobilisations vont aussi être déposés. Du fait qu'elle ne figure actuellement à aucune annexe de la Loi sur l'administration financière, la société Canadair n'est pas assujettie aux exigences de cette loi relatives à la communication des renseignements. Mais à la demande de la CDIC, elle a volontiers prié ses vérificateurs d'exécuter les fonctions additionnelles précisées dans la Loi. La CDIC s'assurera ainsi que Canadair respecte les normes adéquates en ce qui a trait à la présentation des rapports et à la communication des renseignements au Parlement.

Relativement à l'alinéa 12, qui traite des inquiétudes du Comité au sujet de l'à-propos des examens ministériels et interministériels et des groupes d'étude spéciaux, mon point de vue est que le problème réel se situe ailleurs. Les hauts fonctionnaires de l'Etat se sont consciemment appliqués à surveiller et à examiner les opérations de Canadair. Mais ils ont été entravés dans leur tâche par deux choses: (1) un manque de données sur la véritable étendue des problèmes du Challenger tels qu'exposés par la haute direction de Canadair, et (2) le fait que les ministères fédéraux ne possédaient pas le cadre commercial leur permettant de

surveiller les investissements de l'État dans des sociétés comme Canadair. C'est pourquoi la CDIC a été créée. Sa tâche est d'assurer la continuité, autrement dit l'examen et la surveillance d'ordre commercial que devrait constamment exercer l'actionnaire principal d'une société.

L'alinéa 13 porte sur les inquiétudes du Comité quant aux dangers qu'il y a à financer les programmes à haut risque, comme le Challenger, au moyen de capital-créances. J'apporterai des remarques à ce sujet dans ma réponse à l'alinéa 21(g).

L'alinéa 14 reprend les points soulevés aux alinéas 11 et 13, dont j'ai déjà traité.

L'alinéa 15 exprime les inquiétudes du Comité au sujet du rôle du conseil d'administration pour guider la direction et superviser le programme Challenger. Comme je l'ai dit le 7 juin 1983 devant le Comité, le conseil d'administration aurait pu faire un meilleur travail s'il avait posé des questions aux gestionnaires. Un conseil d'administration a la responsabilité de s'informer auprès de la direction et il doit insister pour recevoir les renseignements demandés. Or les administrateurs de Canadair avaient les mêmes problèmes que les hauts fonctionnaires fédéraux, c'est-à-dire un manque de données de la part de la direction. Ils disposent maintenant des éléments d'information dont ils ont besoin pour assumer leurs responsabilités.

La CDIC remplit son rôle d'actionnaire par l'intermédiaire du conseil d'administration de Canadair, ce qui permet aux administrateurs de faire l'analyse des questions avec l'appui du personnel professionnel plutôt que de s'en remettre aux décisions des gestionnaires d'exécution pour faire avancer les dossiers. Depuis que la CDIC s'est vu attribuer la responsabilité de Canadair en novembre 1982, deux autres personnes sont venues s'ajouter au conseil d'administration: M. Joel Bell, président de la Corporation, et M. Gil Bennett, président de la Compagnie. Le conseil d'administration a maintenant un comité exécutif à l'oeuvre qui prend véritablement part aux décisions d'ordre capital, comme le conseil au complet, et qui évalue le rendement des gestionnaires. Parmi la gamme de ses responsabilités, le conseil examine maintenant avant de les signer tous les marchés publics ou les principaux contrats dans les autres cas que les ventes uniformisées à prix normal, et cela non seulement pour le programme Challenger, mais aussi pour d'autres programmes.

L'alinéa 16 donne l'évaluation du Comité au sujet de la performance de gestion de Canadair par le passé. Sauf pour souligner qu'il aurait fallu tenir compte aussi

de l'impact de la récession et de la méthode de financement, j'admets le point de vue du Comité. Toutefois, il est important de reconnaître qu'il y a eu récemment des changements appréciables dans la gestion et que les blâmes adressés à l'ancienne direction ne s'appliquent pas à la direction actuelle. Canadair est en ce moment à la recherche d'un directeur général permanent, d'un directeur principal de la commercialisation et d'un directeur principal de la planification générale.

Les alinéas 17, 18 et 19 portent sur les inquiétudes du Comité au sujet des pratiques de vérification de la firme Thorne Riddell. Comme je l'ai déjà fait remarquer, la CDIC a adopté un usage plus prudent que par le passé de la comptabilité du programme de sorte que le mode de capitalisation des dépenses a réflété plus exactement les opérations en cours.

À l'alinéa 20, le Comité exprime le point de vue que si le Vérificateur général avait été vérificateur pour Canadair, il aurait été en mesure de signaler au Parlement les problèmes que la compagnie rencontrait avec le programme Challenger. Je répondrai à cette observation dans ma réponse à l'alinéa 21 (j), (k), (l) et (m).

L'alinéa 21 expose les recommandations du Comité:

- (a) Quand les sociétés de la couronne servent de véhicule pour appliquer la politique de l'Etat, celui-ci doit énoncer clairement cette politique dès le moment de sa mise en oeuvre et la transmettre clairement par écrit au conseil d'administration et à la direction de la société de la couronne en cause (alinéa 7).

Réponse - La CDIC a transmis au conseil d'administration de Canadair les objectifs qu'elle fixait à la compagnie par le moyen d'une variété de plans de fonctionnement, d'un énoncé des buts et stratégies d'ensemble, et d'un plan quinquennal. C'est le moyen commercial normal par lequel l'actionnaire fait savoir ses objectifs au conseil d'administration. Dans le cas de Canadair, la raison principale à l'investissement de l'Etat était d'assumer un risque que le secteur privé n'était pas

disposé à assumer à ce moment-là pour que l'activité d'ordre aéronautique se poursuive au Canada. Une fois cela fait, l'objectif dominant était de nature commerciale. Dans la mesure où il y a un besoin constant de revoir les objectifs de Canadair, c'est le rôle de la CDIC de discuter des questions de politique générale avec le Gouvernement, de recevoir les instructions et les orientations de celui-ci, et de transmettre ces instructions et orientations aux gestionnaires d'exécution de Canadair, dans le contexte des normes conventionnelles d'exploitation des entreprises, pour éviter de semer la confusion chez ces derniers. Le Gouvernement et la compagnie s'entendent sur les objectifs quand le premier approuve le budget d'immobilisations et le plan général de celle-ci.

- (b) Le Ministre responsable de Canadair doit agir selon son engagement de nommer d'autres administrateurs et, ce faisant, veiller à ce que le conseil d'administration comprenne des spécialistes de l'industrie aéronautique (alinéa 7).

Réponse - Des mesures seront prises au cours des prochains mois pour élargir le conseil d'administration de Canadair. Mais je ne suis pas sûr que le conseil d'administration serait plus fort si des spécialistes de l'industrie aéronautique venaient s'y joindre. Les gestionnaires sont supposés avoir les connaissances nécessaires. Mon inquiétude, c'est qu'il serait difficile de trouver des administrateurs versés dans l'industrie aéronautique qui ne sont pas en position de conflit d'intérêt éventuel. Les banques ne recherchent pas des experts du domaine bancaire pour leur conseil d'administration; les compagnies d'assurance ne tiennent pas non plus absolument à ce que d'autres directeurs de l'industrie des assurances fassent partie de leur conseil d'administration. Ce qu'il faut, ce sont des hommes et des femmes compétents, dotés d'un jugement solide, capables d'évaluer le rendement des gestionnaires et de prendre part aux grandes décisions de même qu'aux principaux projets de la compagnie. Cela signifie aussi que nous avons besoin d'une direction qui n'hésite pas à soumettre les problèmes au conseil d'administration pour qu'il les étudie, et tout autant d'un actionnaire qui s'assure que cela se passe ainsi en jouant un rôle actif auprès de ce dernier.

- (c) Aucun fonctionnaire s'occupant quotidiennement des programmes ministériels qui se répercutent sur Canadair ne devrait être nommé au conseil d'administration (alinéa 10).

Réponse - Si je n'accepte pas le principe voulant que les fonctionnaires s'abstiennent de siéger au conseil d'administration de Canadair, je dois néanmoins préciser qu'aucun n'en fait partie depuis le 31 décembre 1982. Mais il conviendrait de signaler que ce sont des fonctionnaires qui ont découvert et cerné les problèmes de Canadair. La CDIC s'est vu par la suite attribuer la responsabilité de corriger ces problèmes.

- (d) Le Gouvernement devrait s'assurer que les lettres de bienveillances ne servent pas à l'avenir pour garantir un financement à long terme (alinéa 14).

Réponse - La politique du Gouvernement est que les lettres d'accord présumé ne serviront plus pour assurer un financement à long terme ou permanent, mais seulement pour verser des fonds complémentaires ou provisoires. La politique officielle a été énoncée dans une lettre du Président du Conseil du Trésor au Président du Comité permanent du Sénat chargé des finances nationales, datée du 10 juin 1982, puis expliquée par le secrétaire parlementaire au Président du Conseil du Trésor dans un débat à la chambre des communes le 13 septembre 1983.

- (e) Toutes les sociétés placées sous le contrôle de l'Etat et leurs filiales, qui ne figurent pas actuellement à l'annexe de la Loi sur l'administration financière, comme Canadair, devraient y apparaître et leurs états financiers devraient être reproduits au Volume III des Comptes publics (alinéa 11).

Réponse - La politique officielle est à l'étude. D'ici à ce qu'une décision soit prise, la CDIC veillera, comme le fait bien comprendre le projet de loi la visant, à ce que Canadair respecte les normes des rapports financiers relatives à la communication des renseignements. La CDIC est une société de la couronne énumérée à l'annexe de la Loi et elle transmet à ses filiales les exigences propres à la présentation des rapports. Tel que mentionné précédemment, la CDIC publiera des états financiers, des rapports trimestriels et d'autres formes de rapports destinés à communiquer à temps les renseignements, équivalant à ceux que doivent publier les sociétés ouvertes au Canada pour elle-mêmes et pour chacune de leurs filiales, y compris Canadair. Canadair a aussi donné instruction à ses vérificateurs d'exécuter les fonctions de vérification supplémentaires précisées dans la Loi sur l'administration financière.

- (f) Le Gouvernement devrait, dans la Partie III du Budget des dépenses, évaluer les options de financement qui s'offrent à lui et en faire rapport au Parlement au début de chaque programme ou activité d'importance, financée ou garantie par lui, que doivent mettre en oeuvre les sociétés placées sous le contrôle de l'Etat, comme Canadair (alinéa 11 et 13).

Réponse - La politique officielle à cet égard est à l'étude.

- (g) Le Gouvernement devrait financer par le moyen de capital-actions ou de subventions directes les opérations qui entraînent des dépenses considérables, exigent de nouvelles techniques et comportent un risque financier élevé (alinéa 13).

Réponse - À mon sens, il est préférable de financer la mise au point des nouveaux appareils à Canadair par du capital-actions ou une autre formule de financement à risque partagé plutôt que par la dette, et des fonds au titre du capital-actions ont été attribués lors des dernières affectations des crédits parlementaires. Le Gouvernement examine par ailleurs la structure financière de ses investissements dans le secteur aéronautique. En règle générale, c'est la manière appropriée de procéder et c'est celle adoptée par d'autres pays à l'égard de leur industrie aéronautique.

- (h) Le conseil d'administration devrait prendre des mesures immédiates pour surveiller la gestion de la compagnie relativement au programme de ventes de même qu'à l'évaluation, à la mise en oeuvre et au financement du programme Challenger (alinéa 17).

Réponse - Comme je l'ai déjà expliqué, le conseil d'administration de Canadair et ses différents comités jouent un rôle actif afin de surveiller le rendement des gestionnaires, non seulement dans le cas du programme Challenger mais pour d'autres programmes aussi.

- (i) Le Ministre responsable devrait faire rapport à votre Comité le 31 mars 1984 au plus tard pour qu'une solution soit apportée à toutes les questions soulevées par lui et le Comité.

Réponse - Je suis prêt à rencontrer le Comité n'importe quand.

- (j) Le Gouvernement devrait envisager la possibilité de modifier l'article 77 de la Loi sur l'administration financière afin d'obliger les vérificateurs de toutes les sociétés placées sous le contrôle de l'Etat à signaler au Vérificateur général les questions qui, selon eux, devraient être portées à l'attention du Parlement (alinéa 17).

Réponse - La politique officielle à cet égard est à l'étude.

- (k) Le Vérificateur général devrait avoir le droit de faire partie des comités de vérification des sociétés de la couronne et des sociétés placées sous contrôle de l'Etat, comme Canadair, qui ne font pas l'objet d'une vérification par le Vérificateur général (alinéa 20).

Réponse - La politique officielle à cet égard est à l'étude.

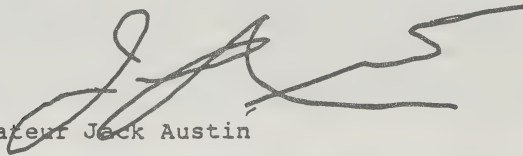
- l) Quand les vérificateurs des sociétés placées sous le contrôle de l'Etat, comme Canadair, ont fait rapport au Vérificateur général des questions qui, selon eux, devraient être signalées au Parlement, le Vérificateur général devrait être autorisé à examiner tous les dossiers généraux, les rapports de vérification et les documents de travail de la compagnie ayant trait à ces questions (alinéa 20).

Réponse - La politique officielle à cet égard est à l'étude.

- (m) Le Vérificateur général devrait être responsable de l'établissement et du maintien des normes de vérifications pour les vérificateurs des sociétés placées sous le contrôle de l'Etat, et il devrait garantir au Parlement que ces normes de vérification sont respectées (alinéa 20).

Réponse - La politique officielle à cet égard est à l'étude.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président,
l'assurance de ma parfaite considération.

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'J. Austin', written over the typed name.

Le Sénateur Jack Austin

APPENDICE «PUBL-7»

240, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Le 27 mars 1984

Monsieur Doug Lewis, député, F.C.A.
Président, Comité des comptes publics
Chambre des communes
Pièce 183, Édifice du Centre
Rue Wellington
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur,

Le Vingt-Deuxième Rapport que votre Comité (Rapport sur Canadair) a présenté à la Chambre contenait quatre recommandations concernant le rôle et les responsabilités du vérificateur général. La Chambre ayant récemment été saisie du projet de loi C-24 visant à modifier la Loi sur l'administration financière, je suis maintenant mieux en mesure de commenter ces recommandations à la lumière des répercussions éventuelles du projet de loi. J'espère que les opinions exprimées ci-dessous pourront vous aider dans vos discussions futures du Rapport sur Canadair.

Au paragraphe 21(j) de votre rapport, vous recommandez que les vérificateurs de toutes les sociétés contrôlées par l'État soient tenus de signaler au vérificateur général toute question qui, à leur avis, devrait être portée à l'attention du Parlement. Je suis entièrement d'accord avec cette recommandation. Or, les dispositions du projet de loi C-24 qu'étudie actuellement la Chambre donnent suite, jusqu'à un certain point, à votre recommandation en ce qui concerne les filiales à cent pour cent, mais elles ne font aucune mention des sociétés contrôlées par l'État et qui ne lui appartiennent qu'en partie. Aux termes de l'alinéa 140(2)b) de ce projet de loi, les vérificateurs de toutes les sociétés mères et de leurs filiales à cent pour cent doivent faire état dans leurs rapports annuels des questions qui méritent d'être signalées au Parlement. Par ailleurs, l'article 146 prévoit que l'auditeur ou l'examineur d'une société de la Couronne peut à tout moment consulter le vérificateur général. Plus précisément, en vertu de cet article, le vérificateur ou l'examineur est tenu, dans le cas de sociétés dont le nom figure à la Partie I de l'Annexe C, de consulter le vérificateur général sur toute question qui, à son avis, devrait être portée à l'attention du Parlement. Cette disposition ne s'applique pas toutefois aux examinateurs de sociétés figurant à la Partie II de l'Annexe C.

Vous recommandez, au paragraphe 21(k) de votre rapport, que le vérificateur général soit autorisé à siéger à des comités de vérification de sociétés de la Couronne et de sociétés d'État dont les états financiers ne sont pas vérifiés par lui. Il y a lieu de signaler ici le fait que le Bureau doit être en mesure de garantir l'uniformité des vérifications qu'il n'effectue pas. Quoique mon bureau ait soutenu par le passé que la participation à des comités de vérification serait une bonne façon d'atteindre cet objectif, il serait préférable de prévoir des dispositions législatives sur la portée des vérifications et l'obligation de rendre compte, ainsi que d'établir un processus de consultation du type que vous préconisez dans votre recommandation 21(j) et auquel participerait le vérificateur général. La situation actuelle est manifestement insatisfaisante à cet égard étant donné que les sociétés de la Couronne ne sont pas forcément assujetties à une vérification d'envergure, que toutes les sociétés de la Couronne ne sont pas énumérées dans la Loi sur l'Administration financière et que les vérificateurs du secteur privé ne sont pas tenus de consulter mon Bureau. L'adoption du projet de loi C-24 assurerait un plus grand degré d'uniformité quant à la portée des vérifications et aux méthodes de rapport ainsi que la consultation de mon Bureau sur les questions susceptibles d'intéresser le Parlement. Toutefois, il y a lieu de noter que ces mesures ne s'appliqueraient pas aux sociétés qui sont régies par la Couronne sans entièrement lui appartenir.

Au paragraphe 21(1) de votre rapport, vous recommandez que le vérificateur général soit autorisé à étudier tous les documents pertinents, les rapports de vérification et les documents de travail des sociétés contrôlées par le gouvernement lorsque les vérificateurs de ces sociétés signalent au vérificateur général des questions qui, à leur avis, doivent être portées à l'attention du Parlement. Tout en approuvant cette recommandation, je vous signale que l'article 14 de la Loi sur le Vérificateur général m'autorise à me fier au rapport du vérificateur d'une société de la Couronne, dans l'exercice de mes fonctions de vérificateur des comptes du Canada. Cet article m'autorise également à demander à une société de la Couronne de me fournir les éclaircissements et renseignements dont j'estime avoir besoin dans l'exercice de mes fonctions. Si ces dispositions de la Loi sur le Vérificateur général ne me permettent pas de m'acquitter de ma tâche, j'en fais part à la Chambre des communes.

Donc en règle générale, les dispositions de la Loi sur le Vérificateur général et du projet de loi C-24 semblent suffire à l'application convenable des trois recommandations susmentionnées. Bien entendu, si le projet de loi C-24, ou son équivalent, n'était pas promulgué dans un proche avenir, il faudra revoir la situation.

J'aimerais m'attarder sur votre dernière recommandation, puisqu'elle porte sur un sujet dont ne traite pas le nouveau projet de loi. En effet, vous recommandez au paragraphe 21(m) de votre rapport:

que le Vérificateur général soit chargé de l'établissement et de l'application de normes de vérification pour les vérificateurs de

toutes les sociétés d'État, et qu'il soit tenu de donner au Parlement l'assurance que ces normes de vérification sont respectées...

Le nouveau projet de loi propose d'étendre la portée des vérifications et des examens spéciaux au-delà de ce que prévoit actuellement la Loi sur l'administration financière. Le projet de loi C-24 ayant été déposé à la Chambre et compte tenu du fait que les autres paliers du gouvernement et les organismes à but non lucratif acceptent de plus en plus le principe de la vérification générale, il est essentiel que le Canada adopte une série de normes justifiées et généralement acceptées pour les vérifications intégrées. Cette recommandation reconnaît implicitement que, bien que l'exécution de vérifications intégrées dans les ministères fédéraux, les organismes et sociétés de la Couronne, se soit avérée pleine d'enseignements, aucune norme applicable à ces vérifications n'a encore été établie en dehors de mon Bureau. Par conséquent, je félicite votre Comité de reconnaître la nécessité d'établir de telles normes de vérification, surtout étant donné qu'elles s'appliqueraient à la vérification de sociétés de la Couronne. Je voudrais traiter, dans la présente lettre, de la question suivante: qui serait chargé d'établir et d'assurer la mise en application de ces normes.

Dans le mémoire soumis par le vérificateur général du Canada au Président du Conseil du trésor, en septembre 1980, sur le projet de loi visant les sociétés de la Couronne, nous disons:

En tant que fonctionnaire parlementaire responsable, le vérificateur général, après consultation avec un comité de l'ICCA (c'est-à-dire, qui s'occupe des normes de vérification applicables au secteur public), ferait des recommandations au Conseil du trésor quant aux normes de vérification qui devraient s'appliquer aux sociétés fédérales de la Couronne.

Nous jugions cette position raisonnable à ce moment-là, mais la situation a énormément évolué depuis. Le principe de la vérification intégrée a été accueilli beaucoup plus favorablement que prévu par les paliers municipaux et provinciaux à la suite de la création de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (FCVI). De plus, l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) a mis sur pied, en 1981, un nouveau comité de la vérification et de la comptabilité du secteur public chargé de formuler des recommandations sur la vérification comptable, la comptabilité générale et la présentation des états financiers dans le secteur public. Grâce à l'expérience acquise depuis 1980 par les fonctionnaires de mon Bureau et par les vérificateurs du secteur privé dans le domaine des vérifications intégrées, et grâce à la création du comité de la FCVI et de celui de l'ICCA, la question des normes de vérification intégrée n'est plus la responsabilité du seul gouvernement fédéral. En fait, il faut établir une série de normes de vérification «nationales» qui s'appliqueraient à toutes les vérifications générales effectuées au Canada.

Ceci m'amène à dire que c'est l'ICCA, par l'entremise de son comité récemment créé, qui devrait être chargé d'établir et d'appliquer des normes nationales de vérification. L'ICCA faisant autorité dans le domaine de la vérification au sein du secteur privé et, en raison de la vaste expérience et de l'appui général dont il jouit, il est logique qu'il soit chargé d'établir et d'appliquer ces normes dans le secteur public. En outre, les normes de l'ICCA relatives aux vérifications officielles des états financiers sont établies et reconnues depuis quelque temps déjà et sont utilisées tant par le secteur public que privé. Puisque ces vérifications constituent un élément important des vérifications intégrées, il serait tout à fait normal que l'application des normes existantes aux autres éléments de la vérification intégrée soit assurée par ce même organisme reconnu.

La FCVI, d'après sa charte, n'est pas chargée de l'établissement de norme; elle représente plutôt un groupe central chargé de recueillir et de partager des connaissances et une expérience au chapitre de la vérification et d'effectuer des travaux connexes de recherche appliquée. Je suis persuadé qu'une bonne partie des documents de la FCVI pourraient aider l'ICCA à établir des normes. De plus, mon Bureau serait disposé à aider le Comité de l'ICCA en partageant avec lui l'expérience que nous avons acquise en travaillant au niveau fédéral ainsi que la méthodologie qui en a découlée.

Mon Bureau a de plus un rôle à jouer au chapitre de l'application de normes générales de vérification aux sociétés de la Couronne et à leurs filiales en propriété exclusive. Par exemple, je suis d'avis qu'il devrait avoir le droit de consulter d'autres vérificateurs, et vice versa, sur des questions comme le rapport du vérificateur et l'objet de la vérification. De plus, l'application de ces normes à des sociétés de la Couronne pouvant différer de leur application à d'autres types d'institutions gouvernementales et d'institutions à but non lucratif, mon Bureau serait disposé à surveiller leur application à l'échelle fédérale afin d'en assurer l'uniformité.

Comme vous le savez, mon objectif personnel est d'assurer que les pratiques et politiques de mon Bureau au chapitre de la vérification, ainsi que les rapports de vérification soient de qualité supérieure afin de servir de modèle au secteur public. Je prévois ainsi continuer à collaborer étroitement avec les vérificateurs du secteur privé et, avec leur aide, assurer la préparation de vérifications uniformes et de qualité supérieure dans les sociétés de la Couronne fédérales.

Bien à vous,

Le vérificateur général du Canada,

(Original signé par)

Kenneth M. Dye, F.C.A.

APPENDICE « PUBL-8 »

Ottawa (Ontario)

Le 29 mars 1984

M. Jack Austin, sénateur
Ministre d'État pour la Corporation de
développement des investissements du Canada
Pièce 283-S
Édifice du Centre
Chambre des communes

Objet: Votre réponse au vingt-deuxième rapport du
Comité permanent des comptes publics
(rapport sur Canadair) daté du 17 novembre 1983.

Monsieur le sénateur,

Je tiens à vous remercier d'avoir fait parvenir au Comité permanent des comptes publics un exemplaire de votre réponse du 5 mars 1984 à son vingt-deuxième rapport.

Pour gagner du temps lorsque le Comité étudiera votre réponse, j'ai cru qu'il serait opportun que je vous fasse parvenir, à titre de président du Comité des comptes publics, une lettre en réponse à certains de vos commentaires.

Le rapport définitif du Comité permanent a été le fruit de longues heures d'audiences publiques, de recherches effectuées par les membres et le personnel du Comité, de réunions du Comité permanent et du Comité de direction; nous jugeons qu'il reflète la nature et la teneur des témoignages que nous avons entendus lors de nos audiences et les recommandations qu'il contient traduisent la position de tous les membres du Comité.

Nous nous sommes réunis onze fois à titre de Comité de direction et quatre fois à titre de Comité permanent afin de rédiger la version définitive du rapport. Nous sommes d'avis que la réaction du public au rapport a été positive et nous n'avons pas encore reçu de commentaires négatifs. Nous sommes donc satisfaits du rapport et de la réaction du public.

Toutes les conclusions et recommandations du Comité peuvent être directement reliées à des témoignages entendus et à d'autres preuves irréfutables. Le rôle du Comité des comptes publics n'est pas de mettre en

doute la politique du gouvernement, mais bien d'examiner la façon dont elle est appliquée compte tenu des intérêts de tous les contribuables.

C'est pourquoi il nous est facile de répondre aux deux premiers points que vous soulevé. Il n'entre pas dans le mandat du Comité des comptes publics de tenir compte de «l'impact de la grave récession mondiale de 1981-1982 sur la société Canadair». Ce sont les lacunes dans la gestion que vous mentionnez dans votre lettre qui nous intéressent. Si la société avait eu à son service plus de gestionnaires qualifiés et avait adopté des pratiques de gestion plus saines, elle aurait été mieux en mesure de faire face à la récession mondiale. Le Comité des finances, qui étudie le financement de Canadair, s'intéresse peut-être aux effets de la récession mondiale sur les ventes d'aéronefs, mais le Comité des comptes publics n'a pas à s'en inquiéter sinon pour signaler l'inaptitude de la direction de la société à faire face à la récession mondiale.

C'est pour ces mêmes raisons que le rapport ne tient pas compte «de la répercussion des taux d'intérêt élevés sur la compagnie». Le Comité a souligné les risques du financement de la dette et de l'utilisation de lettres d'accord et a signalé que ces deux formules ne conviennent pas à une entreprise comme Canadair. Les recommandations e) et g) de notre rapport sont directement reliées aux conclusions auxquelles nous sommes arrivés. Les lettres d'accord et le non-financement de la dette ont inutilement exposé Canadair à des taux d'intérêt élevés. Le rôle du Comité des comptes publics n'est pas de tenir compte de la répercussion des taux d'intérêt élevés, mais bien de faire ressortir, à la suite des témoignages entendus, que d'autres méthodes de gestion auraient mieux convenu.

Le troisième point que vous mentionnez tient à ce que le Comité ne fait pas allusion aux mesures correctrices prises par la C.D.I.C. depuis novembre 1982. Il convient, pour vous répondre, de procéder point par point.

1. «Nouvelles normes visant la communication des renseignements pour Canadair, dont la présentation d'états financiers trimestriels et annuels, et même obligation que dans le cas des autres sociétés ouvertes au Canada de faire savoir en temps opportun les événements ou les décisions ayant de l'importance pour elle.»

Nous accueillons avec satisfaction les nouvelles normes que vous avez établies pour Canadair en ce qui concerne la communication des renseignements. Or, le Comité estime que, conformément à la recommandation e), toutes les sociétés contrôlées par le gouvernement qui, comme Canadair, ne sont pas inscrites pour le moment en annexe à la Loi sur l'administration financière, y compris leurs filiales, doivent y être inscrites et leurs états financiers reproduits dans le Volume III des Comptes publics. Nous nous réjouissons de ce que la C.D.I.C. ait d'elle-même décidé de fournir les renseignements pertinents, mais nous estimons que le Parlement a le droit de recevoir ces renseignements et que leur communication ne doit pas dépendre de la bonne volonté de Canadair.

2. «Regroupement et réduction de la haute direction et du personnel de Canadair, pour rendre la compagnie plus économe afin d'en assurer la viabilité et la croissance futures.»

Quand vous dites qu'il y a eu regroupement et réduction de la haute direction et du personnel de Canadair, je suppose que vous vous reportez au communiqué de presse du 18 octobre dernier, dans lequel la Société déclarait avoir réduit considérablement le nombre de ses vice-présidents et avoir ramené l'importance de ses effectifs de direction et d'encadrement ainsi que de production à 75 % des niveaux enregistrés au début de 1983.

Dans son rapport, le Comité a souligné la nécessité de prendre immédiatement des mesures pour superviser de plus près la direction de la société en ce qui concerne le programme de vente, ainsi que l'évaluation, la production et le financement du programme Challenger. S'il voyait d'un bon oeil les mesures prises par la C.D.I.C. pour donner suite à cette recommandation le Comité estimait néanmoins important de souligner la gravité de la situation et la nécessité d'une vigilance soutenue de la part de la C.D.I.C.

3. «Examens approfondis par des experts indépendants des perspectives du marché pour le Challenger et de la qualité des opérations d'ingénierie de même que du fonctionnement de l'usine.»

Le Comité des Comptes publics n'a pas, bien entendu, pu tenir compte des examens portant sur les perspectives du marché pour le Challenger et sur la qualité des opérations d'ingénierie de même que sur le fonctionnement de l'usine que des experts indépendants préparaient au moment où il a rédigé son rapport final (17 novembre 1983) et que vous avez vous-même déposés auprès du Comité des finances en mars 1984 seulement.

4. «Etude des principaux contrats de vente, d'achat et de location de Canadair et de sa filiale de commercialisation, les Entreprises Canadair.»

Le Comité n'a aucune preuve qu'une telle étude ait été effectuée. Or, il avait recommandé en h) que le Conseil d'administration prenne immédiatement des mesures pour surveiller de plus près la direction de la société en ce qui concerne le programme de vente. Au moment de mettre la dernière main au rapport, cette étude n'avait pas encore été mise à la disposition du Comité et, même si elle lui avait été soumise, nous aurions estimé que notre recommandation s'imposait.

5. «Conclusion d'un nouvel accord de distribution annoncé en janvier 1984 par Canadair et son distributeur pour le Moyen-Orient, la société TAG Aeronautics, et retrait par cette dernière de sa demande d'arbitrage au sujet du remboursement d'une somme de 135 millions en dollars américains.»

Il est impossible pour le Comité de faire rapport le 17 novembre 1983 et de prendre en considération un accord qui n'a été rendu public qu'en janvier 1984.

6. «Réduction du taux de production du Challenger à un seuil conforme aux calendriers de livraison.»

Ici encore, cette question se rapporte à la recommandation h) figurant dans le rapport du Comité. Nous estimons que cette recommandation doit s'appliquer en permanence et que les montants en cause lui confèrent une très grande importance.

Vous vous rendrez sans doute compte, à la lumière de mes commentaires, que la plupart des points que vous mentionnez n'étaient pas encore réglés au moment du dépôt du rapport.

Toutefois, je vous suis reconnaissant de votre réponse détaillée que le Comité sera heureux d'examiner en profondeur.

Veuillez agréer, Monsieur le sénateur, mes salutations distinguées.

Doug Lewis, député de Simcoe Nord



WITNESSES—TÉMOINS

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 10

Wednesday, May 2, 1984
Thursday, May 10, 1984

Chairman: Doug Lewis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 10

Le mercredi 2 mai 1984
Le jeudi 10 mai 1984

Président: Doug Lewis

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the fiscal
year ended March 31, 1983, Chapter 3—Program
Evaluation

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour
l'année financière terminée le 31 mars 1983, Chapitre
3—Évaluation des programmes

INCLUDING:

Third Report to the House (Comprehensive Audit—
Parks Canada Program)

Y COMPRIS:

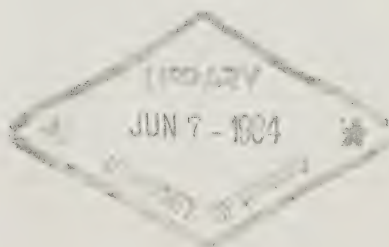
Troisième rapport à la Chambre (Vérification intégrée
du Programme Parcs Canada)

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the
Thirty-second Parliament, 1984

Deuxième session de la
trente-deuxième législature, 1984

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Doug Lewis

Vice-Chairman: Norman Kelly

MEMBERS/MEMBRES

Lee Clark
Maurice Dupras
Alain Garant
Stan J. Hovdebo
Peter Lang
Al MacBain
Doug Neil
Aideen Nicholson—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: Doug Lewis

Vice-président: Norman Kelly

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish
Bill Clarke
David Crombie
Ralph Ferguson
Maurice Foster
Gaston Gourde
André Maltais
John M. Reid
Bill Wright
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

REPORT TO THE HOUSE

Tuesday, May 8, 1984

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

THIRD REPORT

1. In accordance with its permanent Order of Reference contained in the Permanent and Provisional Standing Orders of the House of Commons, your Committee has considered the Report of the Auditor General to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1983 and, in particular, Chapter 10—The Comprehensive Audit of the Parks Canada Program of the Department of the Environment.

2. The Co-operation of the witnesses who appeared before your Committee is acknowledged and appreciated.

3. Your Committee heard testimony on the major issues arising from the comprehensive audit of Parks Canada, with emphasis on:

(a) managing new park acquisition and development; and

(b) cost recovery in the Banff and Jasper townsites.

Managing New Park Acquisition and Development

4. The Auditor General informed your Committee of his concern that Parks Canada had established a pattern of growth for the parks system without a well-developed capital plan and without providing sufficient information to the Government and Parliament on the total future cost implications for the program. Your Committee notes that Parks Canada recently submitted a draft long-term capital plan to Treasury Board. Your Committee wishes to be kept informed of Parks Canada's progress in finalizing and implementing this plan.

5. Notwithstanding Parks Canada's testimony regarding its progress towards a long-term capital plan, the Auditor General expressed a concern to your Committee that Parks Canada, in its development of existing new parks, had employed inadequate cost estimation procedures. Only Parks Canada's most recent submission to Cabinet for new park development, with regard to the Grasslands National Park in Saskatchewan, included estimating procedures that were satisfactory to the Auditor General. Although Parks Canada testified that the Grasslands model will be followed in the future, your Committee shares the Auditor General's concern that the more accurate cost estimation procedures followed in the Grasslands case be immediately applied to all other parks and historic sites presently under development.

6. Your Committee noted that Parks Canada did not make reference to the development of a long-term capital plan in its opening statement and that the Auditor General also made no such reference in the text of his comprehensive audit. In fact, the Auditor General testified that he had no knowledge at the time of his audit, that Parks Canada was working on such a plan nor had he subsequently seen a copy of the completed plan. Since inadequate capital planning was a major criticism

RAPPORT À LA CHAMBRE

Le mardi 8 mai 1984

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

TROISIÈME RAPPORT

1. Conformément à son Ordre de renvoi permanent figurant dans les articles permanents et provisoires du Règlement de la Chambre des communes, votre Comité a étudié le rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1983, et, notamment, le chapitre 10 portant sur la vérification intégrée du Programme Parcs Canada du ministère de l'Environnement.

2. Nous remercions de leur collaboration les témoins qui ont comparu.

3. Votre Comité a entendu des témoignages sur les principales questions découlant de la vérification intégrée de Parcs Canada et, notamment, sur:

a) la gestion de l'acquisition et de l'aménagement de nouveaux parcs; et

b) le recouvrement de coûts associés aux agglomérations urbaines de Banff et de Jasper

Gestion de l'acquisition et de l'aménagement des nouveaux parcs

4. Le Vérificateur général a dit à votre Comité être préoccupé par le fait que Parcs Canada avait établi un rythme de croissance pour le réseau des parcs sans prévoir de plan d'investissement solide et sans avoir fourni suffisamment de renseignements au gouvernement et au Parlement sur l'incidence que ce programme aurait à l'avenir sur le total des coûts. Votre Comité signale que Parcs Canada a récemment présenté au Conseil du Trésor un plan d'investissement à long terme. Votre Comité désire être tenu au courant des mesures prises par Parcs Canada pour la mise en oeuvre de ce plan.

5. En dépit du témoignage de Parcs Canada au sujet de la réalisation du plan d'investissement à long terme, le Vérificateur général a signalé à votre Comité qu'il craignait que Parcs Canada n'ait utilisé pour l'aménagement des nouveaux parcs des procédures inadéquates d'évaluation des coûts. Seul le dernier rapport de Parcs Canada au Cabinet, relatif à l'aménagement des nouveaux parcs et notamment du parc national Grasslands (Saskatchewan), contenait des procédures d'évaluation des coûts qui ont su satisfaire le Vérificateur général. Bien que Parcs Canada ait assuré qu'à l'avenir il suivrait le modèle Grasslands, votre Comité partage l'opinion du Vérificateur général pour qui les procédures d'évaluation des coûts plus précises employées pour le modèle Grasslands peuvent immédiatement être appliquées à tous les autres parcs et lieux historiques que Parcs Canada aménage actuellement.

6. Votre Comité a remarqué que Parcs Canada n'avait pas fait mention dans sa déclaration préliminaire de l'établissement d'un plan d'investissement à long terme et que le Vérificateur général ne l'avait pas mentionné non plus dans sa vérification intégrée. En fait, le Vérificateur général a déclaré qu'il ignorait, au moment de sa vérification, que Parcs Canada préparait un tel plan et qu'il n'avait jamais vu copie de ce document une fois terminé. Puisque l'une des principales

arising from the comprehensive audit, your Committee feels that it would have been good management practice for Parks Canada to have informed the Auditor General of this plan.

7. The Auditor General stated that he plans to follow-up Parks Canada's progress in implementing the recommendations arising out of his comprehensive audit. Your Committee is concerned that the Auditor General be in a position to report on his follow-up at the earliest opportunity.

Cost Recovery in the Banff and Jasper Townsites

8. Your Committee noted that, six years after the Cabinet directed them to do so, Parks Canada had still not resolved the outstanding issue of cost-recovery in the Banff and Jasper townsites. The Auditor General informed your Committee that Parks Canada had not set up a municipal accounting system and therefore was not in a position to know what costs should be recovered.

Operational Problems

9. Your Committee was concerned that Parks Canada did not demonstrate a sense of urgency in responding to important and long-standing operational problems in the national parks. For example, your Committee heard testimony that sewage and water systems were inadequate in the Banff, Riding Mountain, and Cape Breton Highlands national parks.

Recommendations

10. Your Committee recommends that:

- (a) Parks Canada prepare a report for your Committee by October 31, 1984, on its progress in developing and implementing the long-term capital plan, in resolving the problems of the Banff and Jasper townsites, and in responding to all other recommendations of the Auditor General (Paragraphs 4, 5 and 8); and
- (b) Parks Canada consult with the Auditor General in the review and assessment of all major initiatives taken in relation to the findings of his comprehensive audit (Paragraph 6).

11. Your Committee requests that the Government respond to the foregoing recommendations in accordance with Standing Order 69(13).

12. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 6, 7 and 10 of the Second Session of the Thirty-second Parliament*) is tabled.

Respectfully submitted,

Le président

DOUG LEWIS

Chairman

critiques découlant de la vérification intégrée portait sur l'absence d'une planification adéquate des investissements, votre Comité estime qu'il aurait été préférable que Parcs Canada informe le Vérificateur général de l'existence de ce plan.

7. Le Vérificateur général a déclaré qu'il entendait suivre de près les progrès effectués par Parcs Canada dans l'application des recommandations découlant de sa vérification intégrée. Votre Comité souhaite que le Vérificateur général puisse faire rapport à ce sujet le plus tôt possible.

Recouvrement de coûts associés aux agglomérations urbaines de Banff et de Jasper

8. Votre Comité a signalé que six ans après que le Cabinet ait enjoint Parcs Canada de le faire, celle-ci n'avait toujours pas réglé les problèmes du recouvrement de coûts associés aux agglomérations urbaines de Banff et de Jasper. Le Vérificateur général a signalé à votre Comité que Parcs Canada n'avait pas établi de système comptable municipal dont il aurait pu s'inspirer pour savoir quels coûts devraient être récupérés.

Problèmes de fonctionnement

9. Votre Comité s'est dit préoccupé par le fait que Parcs Canada ne s'était pas empressé de régler les vieux et importants problèmes de fonctionnement des parcs nationaux. Par exemple, votre Comité a entendu des témoignages selon lesquels les systèmes d'eau potable et d'égouts étaient insuffisants dans les parcs nationaux de Banff, de *Riding Mountain* et de *Cape Breton Highlands*.

Recommandations

10. Votre Comité recommande que:

- a) Parcs Canada remette un rapport à votre Comité d'ici le 31 octobre 1984 de ses progrès dans le développement et dans la mise en oeuvre du plan d'investissement à long terme, dans le règlement des problèmes des agglomérations urbaines de Banff et de Jasper, et dans l'application de toute autre recommandation du Vérificateur général (paragraphes 4, 5 et 8); et
- b) Parcs Canada, de concert avec le Vérificateur général, participe à l'étude et à l'évaluation de principales initiatives qu'il prendra suite aux conclusions de la vérification intégrée (paragraphe 6).

11. Votre Comité demande que le gouvernement réponde aux recommandations qui précèdent conformément au paragraphe 69(13) du Règlement permanent.

12. Un exemplaire des procès-verbaux et des témoignages pertinents (*fascicules nos 6, 7 et 10 de la deuxième session de la trentième législature*) est déposé.

Respectueusement soumis,

MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, MAY 2, 1984
(15)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met this day *in camera* at 3:55 o'clock p.m., the Vice-Chairman, Mr. Norm Kelly, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clark (*Brandon—Souris*), Clarke (*Vancouver Quadra*), Hovdebo, Kelly, Neil and Miss Nicholson.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons permanent and provisional Standing Orders, the Committee considered a draft Report to the House respecting the comprehensive audit of the Parks Canada program (Chapter 10 of the 1983 Report of the Auditor General of Canada).

On motion of Mr. Neil, *it was agreed*,—That the draft Report, as considered and amended, be adopted and presented to the House by the Chairman as the Third Report of the Committee.

At 4:20 o'clock p.m., the Committee adjourned to the Call of the Chair.

THURSDAY, MAY 10, 1984
(16)

The Standing Committee on Public Accounts met this day at 11:07 o'clock a.m., the Chairman, Mr. Doug Lewis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clark (*Brandon—Souris*), Hovdebo, Kelly, Lewis, Neil, Yanakis.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams, Mr. T.A. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. D. Larry Meyers, Deputy Auditor General; Mr. H.C. Hudson, Principal, Professional Services Branch. *From the Office of the Comptroller General of Canada:* Mr. W.B. Bindman, Acting Comptroller General; Mr. G. Leclerc, Deputy Comptroller General; Mr. M. Binder, Director, Departmental Operations Division.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' permanent and provisional Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1983 and, in particular, Chapter 3 dealing with the program evaluation function in the Public Service.

The Chairman made an opening statement and the witnesses answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on January 26, 1984, the Chairman authorized that the following documents be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

PROCÈS-VERBAL

LE MERCREDI 2 MAI 1984
(15)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos, ce jour à 15 h 55, sous la présidence de M. Norm Kelly (*vice-président*).

Membres du Comité présents: MM. Clark (*Brandon—Souris*), Clarke (*Vancouver Quadra*), Hovdebo, Kelly, Neil, M^{lle} Nicholson.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams, T.A. Wileman.

Conformément aux dispositions de son ordre de renvoi permanent qui figure aux règlements permanent et provisoire de la Chambre des Communes, le Comité étudie un projet de rapport à la Chambre concernant la Vérification intégrée du Programme Parcs Canada (chapitre 10 du rapport du Vérificateur général du Canada portant sur 1983).

Sur motion de M. Neil, *il est convenu*,—Que le projet de rapport, modifié après étude, soit adopté et déposé à la Chambre par le président, à titre de Troisième rapport du Comité.

À 16 h 20, le Comité suspend les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE JEUDI 10 MAI 1984
(16)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 11 h 07, sous la présidence de M. Doug Lewis (*président*).

Membres du Comité présents: MM. Clark (*Brandon—Souris*), Hovdebo, Kelly, Lewis, Neil, Yanakis.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams, T.A. Wileman.

Témoins: Du bureau du Vérificateur général du Canada: M. D. Larry Meyers, Sous-vérificateur général; M. H.C. Hudson, Directeur principal, Direction générale des services professionnels. *Du bureau du Contrôleur général du Canada:* M. W.B. Bindman, contrôleur général intérimaire; M. G. Leclerc, sous-contrôleur général; M. M. Binder, directeur, Division des opérations des ministères.

Conformément à son ordre permanent contenu dans les règlements permanent et provisoire de la Chambre des communes, le Comité reprend l'examen du rapport du Vérificateur général du Canada portant sur l'année financière se terminant le 31 mars 1983, et notamment le chapitre 3 consacré au rôle de l'évaluation des programmes dans la fonction publique.

Le président fait une déclaration préliminaire et les témoins répondent aux questions.

Conformément à une motion proposée par le Comité à la séance du 26 janvier 1984, le président permet que les documents ci-après figurent en annexe aux *Procès-verbaux et témoignages* de ce jour:

- 1) Statement on Program Evaluation by Mr. John Edwards, Vice Chairman/Associate Deputy Minister, Canada Employment and Immigration Commission (*See Appendix "PUBL-9"*);
 - 2) Statement on Program Evaluation by Energy, Mines and Resources (*See Appendix "PUBL-10"*);
 - 3) Statement on Program Evaluation in the Correctional Service of Canada (*See Appendix "PUBL-11"*) and
 - 4) Statement on Program Evaluation by Mr. A.S. Rubinoff, Senior Assistant Deputy Minister, Department of Finance (*See Appendix "PUBL-12"*).
- 1) Déclaration de M. John Edwards, vice-président et sous-ministre associé, Conseil consultatif canadien de l'emploi et de l'immigration, relativement à l'évaluation des programmes (*Voir Annexe «PUBL-9»*);
 - 2) Déclaration émanant du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources relativement à l'évaluation des programmes (*Voir Annexe «PUBL-10»*);
 - 3) Déclaration émanant du Service correctionnel du Canada relativement à l'évaluation des programmes (*Voir Annexe «PUBL-11»*) et
 - 4) Déclaration de M. A.S. Rubinof, sous-ministre adjoint principal, ministère des Finances, relativement à l'évaluation des programmes (*Voir Annexe «PUBL-12»*).

It was agreed that the following document be filed as an Exhibit:

Annual Report 1983-1984, Program Evaluation Branch, Energy Mines and Resources (*See Exhibit "G"*).

At 12:40 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Il est convenu que le document ci-après soit déposé à titre de pièce:

Rapport annuel 1983-1984, Direction de l'évaluation des programmes, ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources (*Voir Pièce «G»*).

A 12 h 40, le Comité suspend les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Thursday, May 10, 1984

• 1106

The Chairman: I would like to call the meeting to order. In accordance with its permanent Order of Reference, contained in the House of Commons Permanent and Provisional Standing Orders, the committee is resuming consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1983, in particular Chapter 3, dealing with the program evaluation function in the Public Service.

We have with us today, from the Office of the Auditor General, Mr. D. Larry Meyers, the Deputy Auditor General and Mr. H.C. Hudson, who is the Principal on the Professional Services Branch. From the Office of the Comptroller General of Canada we have Mr. W.B. Bindman, Acting Comptroller General; Mr. G. Leclerc, Deputy Comptroller General; Mr. M. Binder, Director, Departmental Operations Division; and Mr. J. Mayne, the Assistant Director, Program Evaluation Policy Division.

We have been provided with an opening statement from the Auditor General and the Comptroller General. I believe those are available. We have extra copies of those, and every member of the committee has a copy.

The purpose of this hearing is to examine the observations of the Auditor General on the function of the program evaluation in the government departments and agencies as reported in Chapter 3 of the Report. Today, we have invited you here to discuss that on a government-wide basis and then we would like to swing to the Comptroller General and get an update and a progress report on the program evaluation in the government service.

We have contacted what, we thought, were representative departments; that is, Employment and Immigration; Energy, Mines and Resources; Finance; Correctional Services, and asked them to provide us with statements, which would be filed with the Clerk, with respect to program evaluation and we will consider those statements.

As you are aware, the committee has been following closely the progress of program evaluation in the federal government since the committee tabled its first report on July 18, 1980. In that report the Public Accounts Committee made several recommendations on program evaluation, specifically in paragraph 6.(a), (b) and (c), which contained the committee's feeling with respect to program evaluation:

Your committee recommends

a) that the government give high priority to evaluation work; that the positions currently authorized for planning and evaluation functions be devoted more to program evaluation, and that over a period of five years equal emphasis and effort be given to effectiveness, evaluation and planning. (Paragraph 23).

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le jeudi 10 mai 1984

Le président: La séance est ouverte. Conformément à son ordre de renvoi permanent figurant aux Règlements permanent et provisoire de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice budgétaire clos le 31 mars 1983, et en particulier le chapitre III, portant sur l'évaluation des programmes au sein de la Fonction publique.

Nous accueillons aujourd'hui des représentants du Bureau du vérificateur général, en l'occurrence M. D. Larry Meyers, sous-vérificateur général et M. H.C. Hudson, directeur principal à la direction générale des services professionnels. Du Bureau du contrôleur général du Canada, nous accueillons aussi M.W. B. Bindman, contrôleur général intérimaire, M. G. Leclerc, sous-contrôleur général, M. M. Binder, directeur de la division des opérations des ministères et M. J. Mayne, directeur adjoint à la division de la politique d'évaluation des programmes.

Le vérificateur général et le contrôleur général nous ont fait tenir copie de leurs déclarations. Elles sont ici, nous en avons des exemplaires supplémentaires et chaque membre du Comité en a reçu un.

Nous examinons aujourd'hui les observations faites par le vérificateur général au chapitre III de son rapport à propos de l'évaluation des programmes au sein des ministères et organismes gouvernementaux. Nous vous avons invités aujourd'hui pour en discuter pour l'ensemble du gouvernement; après quoi, nous passerons au contrôleur général duquel nous aimerions obtenir une mise à jour de l'évaluation des programmes au sein du gouvernement.

Nous nous sommes mis en rapport avec les ministères qui nous semblaient les plus représentatifs, le ministère de l'Emploi et de l'Immigration, le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, le ministère des Finances ainsi que les Services correctionnels et nous leur avons demandé d'envoyer au greffier leurs observations sur l'évaluation des programmes au greffier, et nous allons aussi les examiner.

Comme vous le savez, le Comité a suivi de très près l'évolution de ce programme au sein de la Fonction publique depuis le dépôt de notre premier rapport le 18 juillet 1980. Dans ce rapport le Comité des comptes publics proposait plusieurs recommandations sur l'évaluation des programmes et en particulier celles qui figuraient aux alinéas 6. a), b) et c) qui précisaient le point de vue du Comité:

Votre Comité recommande que

a) le gouvernement accorde une grande priorité au travail d'évaluation; que les postes présentement autorisés dans le cadre de la planification et de l'évaluation visent davantage l'évaluation des programmes; et que sur une période de cinq ans, on mette autant l'accent sur l'évaluation de l'efficacité et de la planification (paragraphe 23);

[Text]

(b) technical reports of effectiveness evaluations be available for critical review and comment and, in particular, your committee encourages review in learned journals in order to focus the informed commentary of the academic community on the technology of evaluation research. (That is paragraph 25).

(c) that recipients of program funds be required to execute an agreement stating that they will comply with reasonable requests for information for purposes of evaluation research. (That is paragraph 26).

[Translation]

b) les rapports techniques sur l'évaluation de l'efficacité puissent être soumis à un examen critique et faire l'objet d'un commentaire et, en particulier, que votre Comité encourage cette analyse dans des revues spécialisées afin d'axer le commentaire informé du milieu académique sur la technique de la recherche en évaluation. (paragraphe 25); et que

c) les bénéficiaires de programmes gouvernementaux soient tenus, en vertu d'une entente, de répondre aux demandes raisonnables d'information aux fins de la recherche en évaluation (Paragraphe 26).

• 1110

We hope this morning's session will give the committee some insight as to the progress which has been made in developing and establishing the program evaluation function in government, so the Canadian taxpayers can be assured that management control mechanisms are in place to evaluate government programs as to their need, quality and level of service and cost effectiveness or what is known in the trade as value for money.

Now, with those opening remarks, I would ask Mr. Meyers if he has any remarks he wants to make in addition to the opening statement he gave us.

Statement by Mr. D. Larry Meyers, Deputy Auditor General of Canada: In 1978, the Auditor General reported on a government-wide audit of program effectiveness evaluation. Based on an examination of 23 programs in 18 departments and agencies, we found few successful attempts to conduct program effectiveness evaluations. Since 1978, we have continued to be concerned with program evaluation and have observed on it each year in departmental comprehensive audit chapters. Chapter 3 of our 1983 report to Parliament presents the results of another government-wide audit of program evaluation. We found that considerable progress has been made at establishing program evaluation in the government.

My comments today are directed toward reviewing the status of program evaluation in the federal government as revealed by our audit and identifying several areas where this committee could help to resolve matters or speed up implementation of improvements.

Program evaluation involves the systematic collection and analysis of information about programs in order to arrive at an assessment of their value and relevance. This activity lies at the very heart of value-for-money management. These studies are aimed at meeting the specific information needs of particular clients or users by answering questions such as those concerning the rationale or design of programs, their implementation or operation, or program efficiency and effectiveness. The ultimate aim of program evaluation is to assist in making the delivery of public services more efficient and effective.

Nous espérons que cette séance permettra au Comité de juger des progrès réalisés dans le but de bien ancrer l'évaluation des programmes au sein du gouvernement pour que les contribuables canadiens aient la garantie que des mécanismes de contrôle de gestion sont effectivement en place pour juger de la nécessité, de la qualité de l'efficacité ou de la rentabilité des programmes du gouvernement.

Cela dit, je demanderais à M. Meyers s'il a des observations à faire outre la déclaration qu'il nous a donnée.

Déclaration de M. Larry Meyers, Sous-vérificateur du Canada: En 1978, le vérificateur général a effectué une vérification de l'efficacité des programmes dans l'ensemble du gouvernement. À la suite des examens de 23 programmes répartis entre 18 ministères et organismes, on a constaté que les tentatives d'évaluer l'efficacité des programmes ont rarement réussi. Depuis, le Bureau n'a cessé de s'intéresser à la question et il commente la situation chaque année dans les chapitres du Rapport qui porte sur les vérifications intégrées des ministères. Ainsi, le chapitre 3 de notre Rapport de 1983 présenté au Parlement traite des résultats d'une autre vérification d'envergure gouvernementale qui a porté sur l'évaluation de programmes. Nous avons constaté qu'il y a eu des progrès considérables réalisés par le gouvernement, en matière d'établissement d'une évaluation de programmes.

Mes commentaires portent aujourd'hui sur des conclusions de notre vérification au sujet de l'état d'avancement de l'évaluation de programmes au gouvernement fédéral, et signalent plusieurs secteurs où le comité pourrait aider à résoudre les questions ou à accélérer le processus de mise en oeuvre des améliorations.

L'évaluation de programmes requiert la collecte et l'analyse systématiques des données relatives aux programmes afin de parvenir à en déterminer la valeur et la pertinence. Cette activité constitue le coeur même d'une gestion optimale des ressources. Ces études devraient fournir les renseignements requis à des clients et utilisateurs particuliers sur des questions comme la raison d'être ou la conception des programmes, leur mise en oeuvre ou réalisation, ou leur efficacité ou leur efficacité. L'objectif ultime de l'évaluation de programmes consiste à aider les décideurs à rendre la réalisation de services offerts au grand public plus efficace et efficace.

[Texte]

Exhibit 3.1 in our 1983 report presents a chronology of the key events in the development of federal program evaluation. This shows clearly that it is mainly on the basis of work carried out by the Office of the Comptroller General since 1980 that departmental program evaluation functions have been established and have begun to produce program evaluation studies. In paragraphs 3.9 and 3.12, we report that significant progress has been made since 1980 in establishing program evaluation units in departments and agencies and in planning and carrying out program evaluation studies. We report further, in paragraphs 3.18 and 3.19, that where evaluations have been completed and reported to deputy ministers many of the recommendations coming out of these studies have been considered and acted upon.

In paragraph 3.13, we report that we found improvements in the quality of the evaluations completed by departments with relatively more experience at doing program evaluation. However, there was still a number of areas where further improvements were required. In particular, a number of evaluation assessments—the planning documents for evaluation studies—did not form an adequate basis for planning the study, and consequently, a substantial number of the studies had significant weaknesses. We also found that, while most study reports included a discussion of qualifications of the findings, these were not always as complete as they should have been.

If the evaluation function is to develop, it will require staff knowledgeable about government procedures and trained in program evaluation. This combination is rare. We observed a number of evaluation units where there was an insufficient number of staff with program evaluation knowledge and skills.

Our audit covered the program evaluation activities of 19 departments which are listed in exhibit 3.3. In the course of your hearings, you will be reviewing three of these departments—the Correctional Service of Canada, Energy, Mines and Resources, and the Canada Employment and Immigration Commission—as well as the Department of Finance. As noted in paragraph 3.69 of our report, Finance has not organized a program evaluation function.

The Canada Employment and Immigration Commission and the Correctional Service of Canada evaluations have been carried out in agencies that have experience at using evaluations to meet management information needs. We referred to program evaluation in paragraphs 8.174 through 8.181 of our 1983 report in the comprehensive audit chapter on the Canada Employment and Immigration Commission.

[Traduction]

La pièce 3.1 de notre Rapport de 1983 fait état des principales étapes de la mise en oeuvre de l'évaluation de programmes dans l'administration fédérale. Cela démontre clairement que c'est surtout grâce au rôle joué par le Bureau du contrôleur général, depuis 1980, que les ministères et organismes ont établi des unités d'évaluation des programmes et commencé à mener des études qui s'y rattachent. Aux paragraphes 3.9 et 3.12, nous signalons les progrès considérables réalisés depuis 1980 en matière de mise en place d'unités d'évaluation des programmes au sein des ministères et organismes. De plus, nous mentionnons, aux paragraphes 3.18 et 3.19, que lorsque les évaluations ont été réalisées et que des rapports ont été présentés au sous-ministre, plusieurs des recommandations formulées ont été examinées puis mises en oeuvre.

Au paragraphe 3.13, nous signalons que nous avons constaté une amélioration de la qualité des évaluations réalisées par les ministères qui possèdent relativement plus d'expérience de l'évaluation de programmes. Cependant, nous relevons le fait qu'il y a lieu d'apporter des améliorations dans plusieurs domaines. Nous avons remarqué, plus précisément, qu'un certain nombre d'études préparatoires, c'est-à-dire les documents servant à planifier les études d'évaluation, ne comportaient pas tous les éléments nécessaires à la planification de l'étude et que, dans bien des cas, les faiblesses importantes d'un grand nombre d'études pouvaient être attribuables à cette situation. Nous avons également constaté que, bien que la majorité des rapports sur les études renfermaient des réserves sur les constatations, celles-ci n'étaient pas toujours aussi complètes qu'elles auraient dû l'être.

Pour pouvoir progresser, la fonction d'évaluation a besoin d'un personnel qui a les qualités et l'expérience nécessaires. Ce personnel devrait notamment connaître la procédure gouvernementale et les méthodes d'évaluation de programmes. Les personnes de ce genre sont rares. Nous avons remarqué qu'un certain nombre d'unités d'évaluation ne disposaient pas d'un nombre suffisant de personnes possédant les connaissances et les compétences voulues en matière d'évaluation de programmes.

Notre vérification englobait les activités d'évaluation de programmes de 19 ministères dont on trouvera la liste à la pièce 3.3. Au cours de ces audiences, vous examinerez trois de ces ministères, soit le Service correctionnel du Canada, la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada, le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, plus celui des Finances. Comme nous l'avons signalé au paragraphe 3.69 de notre Rapport, le ministère des Finances n'a pas établi une unité d'évaluation de programmes.

Les évaluations de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada et du Service correctionnel du Canada ont été effectuées auprès d'organismes qui possèdent l'expérience de l'évaluation de programmes de façon à s'en servir pour répondre aux besoins en information de la gestion. Nous discutons de l'évaluation de programmes aux paragraphes 8.174 à 8.181 de notre Rapport de 1983 du chapitre qui traite de la vérification intégrée de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada.

[Text]

Chapter 9, on the comprehensive audit of Energy, Mines and Resources—Energy, reports on the delivery of energy programs. The findings emphasize the need for ongoing monitoring and evaluation of such programs. Paragraphs 9.161 to 9.167 deal with the department's Program Evaluation Branch, which has carried out competent work and has implemented recommendations we made in our 1982 report. However, there are still serious weaknesses; in particular, we noted the lack of attention directed to the energy sector.

Paragraphs 3.146 through 3.178 of our report present observations on matters of government-wide significance affecting program evaluation. Your committee may be particularly interested in two sets of matters: those having to do with the evaluation of interdepartmental programs (paragraph 3.151 through 3.163), and those observations dealing with reporting to Parliament (paragraph 3.173) and parliamentary tabling of evaluations (paragraph 3.175).

With respect to the evaluation of interdepartmental programs, we report that while current government policy and guidelines recognize the existence of these programs, they fail to specify procedures to be followed in conducting evaluations of them. Consequently, interdepartmental programs are not systematically being subjected to the same type of orderly review and evaluation as programs administered wholly within single departments and agencies. We have therefore made three recommendations in paragraphs 3.161, 3.162 and 3.163 to pinpoint responsibility for the evaluation of interdepartmental programs or dimensions of programs, and to strengthen government-wide leadership. Perhaps there is a role here for the Office of the Comptroller General to identify programs for evaluation and ensure the work is done well.

In paragraph 3.173, we observe that because the Part III volumes of the revised Estimates are designed to provide Parliament with performance information on results, they would be an appropriate place to provide program evaluation findings. Accordingly, we recommended that the Office of the Comptroller General ensure that Part IIIs refer to and incorporate the findings of evaluation studies that are pertinent to program performance and resource management.

Paragraph 3.175 deals with the July 1980 recommendation of this committee that all effectiveness evaluations be tabled in the House of Commons within 60 days of their completion. The government's response, through the President of the Treasury Board, was:

With enactment of the Access to Information Bill as currently proposed, and approval of a draft Treasury Board policy on the documentation of program evaluation studies, such information would be publicly available. Some procedure, perhaps tabling of evaluation reports within 60 to

[Translation]

Le chapitre 9 du Rapport porte sur la vérification intégrée des programmes de l'énergie du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources. Selon les constatations, il faut insister sur la nécessité d'exercer un contrôle permanent sur ces programmes et de les évaluer régulièrement. Les paragraphes 9.161 à 9.167 portent sur la Direction de l'évaluation des programmes du ministère, qui a réalisé des travaux valables et qui a mis en application les recommandations contenues dans le Rapport de 1982. Cependant, il reste des faiblesses importantes; plus précisément, nous avons relevé le manque d'attention suffisante dans le cas des programmes du secteur énergétique.

Les paragraphes 3.146 à 3.178 de notre Rapport traitent des questions d'évaluation des programmes qui touchent l'ensemble des ministères et organismes gouvernementaux. Votre Comité voudrait peut-être s'intéresser particulièrement à deux séries de questions, notamment l'évaluation de programmes interministériels (paragraphes 3.151 à 3.163) et celles qui touchent l'information destinée au Parlement (paragraphe 3.173) et le dépôt des études au Parlement (paragraphe 3.175).

En ce qui concerne l'évaluation de programmes interministériels, nous indiquons que les politiques et lignes directrices gouvernementales tiennent compte de ces programmes, mais ne font pas état de procédures à suivre pour leur évaluation. Par conséquent, les programmes interministériels ne sont pas systématiquement assujettis au même genre d'examen et d'évaluation que les programmes qui relèvent d'un seul ministère ou organisme. Nous avons donc formulé trois recommandations aux paragraphes 3.161, 3.162 et 3.163 afin de déterminer les responsabilités en évaluation de programmes interministériels ou les dimensions des programmes et de renforcer le rôle de chef de file pour l'ensemble du gouvernement. Le Bureau du contrôleur général pourrait, peut-être, avoir le rôle de dégager les programmes qu'on devrait évaluer et de s'assurer de la qualité du travail.

Au paragraphe 3.173, nous indiquons que puisse que la Partie III du Budget révisé des dépenses vise à fournir au Parlement des renseignements sur le rendement des résultats, ce document constituerait l'endroit approprié pour présenter les résultats des évaluations de programmes. En conséquence, nous recommandons que le Bureau du contrôleur général s'assure que la Partie III du Budget des dépenses signale et contienne les constatations pertinentes des études d'évaluation qui portent sur le rendement des programmes et sur la gestion des ressources.

Le paragraphe 3.175 porte sur la recommandation formulée par ce Comité en juillet 1980, c'est-à-dire que toute évaluation de l'efficacité soit déposée à la Chambre des communes dans les 60 jours suivant son achèvement. Parlant au nom du gouvernement, le président du conseil du Trésor a répondu ce qui suit:

Après l'adoption du projet de loi sur l'accès à l'information, dans sa forme actuelle, et l'approbation d'un projet de politique du conseil du Trésor sur la documentation des études d'évaluation de programmes, de tels renseignements seront accessibles au public Il faudra établir une procédure

[Texte]

90 days of their completion by the responsible Minister, will have to be established to ensure easy access by Members of Parliament.

Our audit found, however, that program evaluation studies are not being routinely tabled in the House or reported to Parliament in other ways. We therefore recommended that the government establish procedures to ensure that the recommendation of the Public Accounts committee with respect to tabling program evaluation reports is acted on. Your committee's experience with access to information and with the changes in the form of the Estimates would be helpful in developing improved procedures to ensure parliamentary access to evaluation reports.

On completion of these hearings, the committee will have some insight into the practice of program evaluation, its organizational framework in the government and the views of managers who commission and use them. Much has been accomplished, but there is still some distance to go.

Statement of the Office of the Comptroller General of Canada: The government's response to this audit was included on pages 99 and 100 of the Auditor General's 1983 report. As noted in that response, the audit confirms both that substantial progress has been made and that the government's approach in general is appropriate. The purpose of this opening statement is to elaborate on the aforementioned response to those recommendations of the Auditor General that are particularly relevant to the OCG.

As I see it, the Auditor General's recommendations fall into four broad groups, namely: (a) those recommendations related to improving the quality of evaluators, evaluation studies and internal reporting; b) those recommendations, such as on small agencies, Crown corporations and interdepartmental programs, which may require further elaboration of the government's policy framework for evaluation; c) those recommendations which concern the reporting of evaluation findings to Parliament and the public (the accountability role of evaluation); and d) the recommendation concerning the role of the OCG regarding program evaluation.

Quality of evaluators and evaluations: Improvement in this area, in all likelihood, will take place as experience is gained in individual departments and agencies and as the nature and value of program evaluation is more broadly understood. The OCG generally agrees with the Auditor General's recommendations in this area. These recommendations, which are directed principally at departments and agencies, are matters that OCG officers also advocate in their liaison with departments.

[Traduction]

quelconque, peut-être le dépôt des rapports d'évaluation par le ministre responsable dans les 60 à 90 jours suivant leur parachèvement, pour que les députés puissent se les procurer facilement.

Notre vérification a permis de constater qu'en règle générale, les études d'évaluation de programmes ne sont pas toujours déposées en Chambre ou soumises au Parlement de quelque autre façon. Nous avons donc recommandé que le gouvernement établisse des procédures pour s'assurer que la recommandation du Comité des comptes publics sur le dépôt des rapports d'évaluation des programmes soit mise en oeuvre. Votre Comité possède l'expérience en matière d'accès à l'information et de modifications apportées à la présentation du budget des dépenses; grâce à cette expérience, vous pourriez aider à l'élaboration des procédures requises pour assurer que les rapports d'évaluation soient mis à la disposition du Parlement.

Une fois les audiences terminées, le Comité sera mieux renseigné sur les méthodes d'évaluation de programmes, sur la structure organisationnelle pour l'évaluation au gouvernement et sur les opinions des gestionnaires qui commandent et utilisent des évaluations de programmes. Des progrès considérables ont été réalisés, mais il reste beaucoup à faire.

Document émanant du Bureau du contrôleur général du Canada: La réponse du gouvernement à cette vérification figurait aux pages 99 et 100 du rapport du vérificateur général de 1983. Comme le mentionne cette réponse, la vérification confirme que des progrès sensibles ont été réalisés et que la méthode d'approche du gouvernement est satisfaisante en général. Cette déclaration préliminaire a pour but de fournir des précisions sur la réponse susmentionnée à ces recommandations du vérificateur général qui ont particulièrement trait au BCG.

Les recommandations du vérificateur général me semblent se classer dans quatre grands groupes, à savoir: a) les recommandations relatives à l'amélioration de la qualité des évaluateurs, des études d'évaluation et des rapports internes; b) les recommandations, telles que celles sur les petits organismes, les sociétés de la Couronne et les programmes interministériels, qui peuvent nécessiter une élaboration plus poussée du cadre de la politique d'évaluation du gouvernement; c) les recommandations ayant trait à la présentation de rapports sur les conclusions des évaluations au Parlement et au public (le rôle de l'évaluation en ce qui concerne l'obligation de rendre compte); et d) la recommandation concernant le rôle du BCG en ce qui a trait à l'évaluation des programmes.

Qualité des évaluateurs et des évaluations: Selon toute vraisemblance, les améliorations dans ce domaine se produiront au fur et à mesure qu'on acquerra de l'expérience dans chaque ministère et organisme et qu'on comprendra mieux la nature et la valeur de l'évaluation des programmes. En général, le BCG est d'accord avec les recommandations du vérificateur général dans ce domaine. Ces recommandations, qui s'adressent principalement aux ministères et organismes, sont des questions que les fonctionnaires du BCG préconisent aussi dans leurs contacts avec les ministères.

[Text]

Elaboration of the policy framework for evaluation: Three areas recommended for particular attention are Crown corporations, small agencies and interdepartmental programs. The government recently has tabled its proposals for Crown corporations legislation. It clarifies the reporting requirement to the government and Parliament and strengthens the Auditor General's audit of Crown corporations.

Many small agencies now have developed an approach to evaluation, and discussions continue with others. At present, however, we do not see the need either for special provisions for small agencies either in Treasury Board's program evaluation policy framework or for a specialized central evaluation service. The flexibility inherent in the current framework appears to be adequate.

The area of the so-called interdepartmental programs, however, is more complex. One perspective on this issue is that many departmental programs rely on services provided by other departments, and accordingly, many programs see some of their results in the effective delivery of programs in other departments. Although such situations make it more difficult to effect beneficial changes in programs and may make the conduct of evaluation studies more difficult in certain cases, we see no need to either adjust the current policy framework or provide for additional evaluation mechanisms to respond to this situation. Our recent annual review of departmental evaluation indicated more effective interdepartmental contact on evaluation now is taking place due in part to OCG liaison activities. However, this is an area where the OCG can further enhance the quality of evaluation by facilitating the necessary interdepartmental consultations.

A second perspective is that the term "interdepartmental program" sometimes refers to separate programs in more than one department which together serve a shared higher-order objective. For example, programs in more than one department contribute to Canada's trade objectives, cultural objectives or energy self-sufficiency objectives. Provisions for review and reconsideration of such "programs" have been made through the PEMS (Policy and Expenditure Management System) process. Policy committees may call and have called for such broad reviews. Although there is no "automatic" involvement of the OCG either in articulating evaluation issues or conducting aspects of such studies, the OCG can assist and has assisted on such evaluations where desirable. However, we feel that such evaluations can only be fully successful when they are conducted at the request of a Cabinet committee.

Finally, it may be that certain cross-departmental issues which are not of sufficient generality or importance to reach policy committee agenda do exist, and that such matters are not now addressed in evaluations. Based on experience to date,

[Translation]

Élaboration du cadre de la politique d'évaluation: Les trois domaines auxquels il est recommandé de porter une attention particulière sont ceux des sociétés de la Couronne, des petits organismes et des programmes interministériels. Le gouvernement a récemment déposé ses propositions relatives à une législation sur les sociétés de la Couronne. Ces propositions clarifient les exigences relatives à la présentation de rapports au gouvernement et au Parlement et renforcent la vérification des sociétés de la Couronne par le vérificateur général.

De nombreux petits organismes ont maintenant établi une méthode d'approche de l'évaluation et des entretiens se poursuivent avec d'autres. Cependant, à l'heure actuelle, nous ne percevons pas le besoin de dispositions spéciales pour les petits organismes dans le cadre de la politique d'évaluation des programmes du Conseil du Trésor ni de service d'évaluation central spécialisé. La souplesse inhérente au cadre actuel semble suffisante.

Cependant, le domaine de ce qu'on appelle les programmes interministériels est plus complexe. Un point de vue sur cette question, c'est que de nombreux programmes ministériels reposent sur les services dispensés par d'autres ministères et, en conséquence, certains résultats de nombreux programmes sont en fonction de la mise en oeuvre efficace des programmes dans d'autres ministères. Même si ces situations rendent plus difficile la possibilité d'apporter des modifications utiles aux programmes et pourraient rendre la tenue d'études d'évaluation plus difficile dans certains cas, nous ne jugeons pas nécessaire de rajuster le cadre actuel de la politique d'évaluation ou d'établir des mécanismes d'évaluation supplémentaires pour répondre à cette situation. Il ressort de notre dernier examen annuel de l'évaluation des ministères que des contacts interministériels plus efficaces ont actuellement lieu, en partie grâce aux activités de liaison du BCG. Cependant, c'est là un domaine où le BCG peut accroître davantage la qualité de l'évaluation en facilitant les consultations interministérielles nécessaires.

Un deuxième point de vue, c'est que l'expression «programme interministériel» désigne parfois des programmes distincts dans plus d'un ministère qui, conjointement, visent un objectif partagé d'un ordre plus élevé. Par exemple, les programmes de plusieurs ministères favorisent les objectifs commerciaux, culturels ou d'autonomie énergétique du Canada. Les dispositions relatives à l'examen et à une nouvelle prise en considération de ces programmes ont été prises dans le cadre du mécanisme du SGSD (Système de gestion des secteurs de dépenses). Les comités de politique peuvent exiger et ont exigé ces larges examens. Même si le BCG ne s'occupe pas automatiquement d'énoncer des questions d'évaluation ou d'effectuer certaines parties de ces études, il peut collaborer et a collaboré à ces évaluations lorsqu'il l'a jugé utile. Cependant, nous estimons que ces évaluations ne peuvent être pleinement fructueuses que lorsqu'elles sont effectuées à la demande d'un comité du Cabinet.

Enfin, il peut exister certaines questions propres à plusieurs ministères qui ne sont cependant pas assez générales ou importantes pour être débattues par le Comité de politique et qu'on n'aborde pas actuellement dans les évaluations. Selon ce

[Texte]

it would seem that where such situations do occur they would seem to occur among the departments and agencies of a single Minister's portfolio. We are investigating the degree to which there is evidence of such situations and the feasibility of procedures to involve Ministers more formally in consideration of "portfolio program evaluation plans".

Reporting to Parliament: As noted in the government's response printed in the Auditor General's report, the findings of evaluation on the results and performance of programs should be conveniently accessible to Parliament. The most convenient and effective means for reporting such findings seems to me to be in Part III of the Estimates. This document already includes descriptive material on programs and their objectives as well as budgetary information. Adding evaluation findings on program results and performance would be relatively easy. Such a reporting mechanism would seem to me most convenient for Members of Parliament. In addition, such a procedure would provide for access to more detailed information on results and performance of programs through normal channels where desired.

An alternative to use of Part IIIs for reporting evaluation findings is the automatic tabling in Parliament of entire evaluation reports. This would be cumbersome, as many evaluation reports are lengthy and would be costly. Perhaps more important, automatic tabling might have the effect of refocusing evaluation from the successful management tool it now is to one aimed primarily on matters of interest to Members of Parliament. Accordingly, there would be a danger that such a change in "client" for evaluation could be detrimental to improved management within government without enhancing accountability to Parliament.

Role of the OCG: As the program evaluation function has developed, the role of the OCG has evolved. In the first three years, the focus of OCG activities was the development of the broad policy framework and the establishment of the program evaluation infrastructure in departments, particularly the major departments. Although this work is far from complete, the work of the Program Evaluation Branch has evolved to one of quality assurance and objectivity monitoring.

The central aim of program evaluation is the periodic reconsideration of programs in light of analysis and evidence on continuing need and priority and evidence on performance of programs in terms of efficiency and effectiveness in meeting objectives. While the policy framework and infrastructure are essential, they alone only provide for appropriate program reconsideration; they do not assure appropriate reconsideration. Our experience and, as I understand it, the opinion of the Auditor General is that there is a need for a central agency to play a role which provides for such assurance. The evolving role of the OCG, which has been denoted "quality assurance",

[Traduction]

qu'on a pu constater jusqu'à présent, il semblerait que lorsque ces situations se présentent, ce soit surtout dans les ministères et organismes dont le ministre détient un seul portefeuille. Nous étudions la mesure dans laquelle il est prouvé que cette situation existe et la faisabilité des procédures avant d'engager les ministres plus officiellement dans la prise en considération des plans d'évaluation des programmes du portefeuille.

Présentations des rapports au Parlement: Comme il est mentionné dans la réponse du gouvernement figurant dans le rapport du Vérificateur général, les conclusions de l'évaluation des résultats et de l'exécution des programmes doivent être facilement accessibles au Parlement. Le moyen le plus pratique et efficace pour présenter ces conclusions me semble être la partie III du Budget des dépenses. Ce document comprend déjà des textes descriptifs sur les programmes et leurs objectifs ainsi que les renseignements budgétaires. Y incorporer les conclusions de l'évaluation sur les résultats et le rendement des programmes serait chose relativement facile. Ce mécanisme de présentation de rapports semblerait le plus commode pour les députés en outre, cette façon de procéder permettrait d'avoir accès à des renseignements plus détaillés sur les résultats et le rendement des programmes par les voies normales.

Une solution de rechange à l'utilisation de la partie III pour présenter les conclusions de l'évaluation est le dépôt automatique au Parlement des rapports complets d'évaluation. Cela serait encombrant, quand de nombreux rapports d'évaluation sont très longs, et cela serait coûteux. Plus important peut-être, le dépôt automatique pourrait avoir pour effet de transformer la perception de l'évaluation d'outils de gestion qu'elle est actuellement en un outil visant surtout les questions qui intéressent les députés. En conséquence, il y aurait le danger que ce changement de «client» de l'évaluation puisse être préjudiciable à l'amélioration de la gestion au sein du gouvernement sans mettre en valeur l'obligation de rendre compte au Parlement.

Rôle du BCG: Au fur et à mesure que la fonction de l'évaluation s'est développée, le rôle du BCG a évolué. Au cours des trois premières années, les activités du BCG ont été axées sur l'élaboration d'un large cadre de politiques et l'établissement de l'infrastructure pour l'évaluation des programmes dans les ministères, en particulier dans les ministères les plus importants. Même si ce travail est loin d'être terminé, les activités de la Direction de l'évaluation des programmes ont évolué vers la surveillance de l'assurance de la qualité et de l'objectivité.

Le but central de l'évaluation des programmes, c'est l'examen périodique des programmes en fonction de l'analyse et de la justification des besoins permanents et des priorités, et de la justification du rendement des programmes en ce qui concerne l'efficacité et l'efficacité avec laquelle ils atteignent les objectifs. Même si le cadre et l'infrastructure des politiques sont essentiels, ils ne permettent qu'une nouvelle étude judicieuse des programmes mais n'assurent pas celle-ci. Selon notre expérience et, comme je crois le comprendre, de l'avis du vérificateur général, il est nécessaire qu'un organisme central joue un rôle fournissant cette assurance. Le rôle en évolution

[Text]

is one of monitoring the conduct of studies, the consideration of findings by management and the adequate reporting of program evaluation findings. However, to assure the full integration of evaluation in departmental management, we must carry out this role in a manner which does not interfere with deputy ministers' responsibilities for program management. It is this balance of the individual responsibility of departments and the collective responsibility of Treasury Board we seek to convey by the term "quality assurance".

Mr. D. Larry Meyers (Deputy Auditor General, Office of the Auditor General of Canada): I believe the formal opening statement we have presented to Members captures adequately any remarks we care to make, Mr. Chairman. The essence of the remarks is that considerable progress has been made during the last five years. There is still a way to go. We have identified a few issues the committee might want to explore with our office and the Office of the Comptroller General today.

I would be happy to elaborate on the issues, but we would like to wait for the questioning.

The Chairman: All right. Mr. Bindman.

Mr. W.B. Bindman (Acting Comptroller General of Canada): I have nothing to add, Mr. Chairman, to the opening remarks I have submitted, other than to state my pleasure at my first opportunity of meeting with you.

The Chairman: We are pleased to have you with us.

I have a question or two, perhaps, to Mr. Bindman and then Mr. Meyers. I have an interest in the attitude which you find among the deputy ministers to program evaluations. Do you have a sense that the deputy ministers treat program evaluations as a management tool, or do you feel they are seen as a threat to management?

I have a sense—and I must say it is more in terms of Crown corporations—that there have been statements made by heads of Crown corporations—I am thinking of the head of CN, Mr. Horner and Maurice Strong... which led me to believe that, in Crown corporations anyway, they are seen more as a threat to management than they are a management tool. I wondered how you found that in the public service.

Mr. Bindman: Mr. Chairman, in trying to answer that question, I am going to preface it by saying I have not personally made a specific venture out of polling opinions from deputy ministers of my acquaintance on the subject of program evaluation. So I shall try to answer it on a more general basis.

The Chairman: Fair enough, sure.

Mr. Bindman: It may not be as scientific as I would wish, but I will do the best I can with your question.

There is a class of deputy ministers who invariably welcome any initiative whatsoever, the object of which is to improve the

[Translation]

du BCG, qui a été appelé «assurance de la qualité», consiste à surveiller la tenue des études, l'étude des conclusions par les gestionnaires et les présentations de rapports satisfaisants sur les conclusions de l'évaluation des programmes. Cependant, pour assurer la pleine intégration de l'évaluation dans la gestion des ministères, nous devons remplir ce rôle d'une manière qui ne porte pas atteinte aux responsabilités des sous-ministres en ce qui concerne la gestion des programmes. C'est cet équilibre entre les responsabilités individuelles des ministères et les responsabilités collectives du Conseil du Trésor que nous nous efforçons de rendre par l'expression «assurance de la qualité».

M. D. Larry Meyers (sous-vérificateur général, Bureau du vérificateur général du Canada): Je pense que la déclaration officielle que nous avons remise aux députés rend suffisamment compte des observations que nous voulions faire, monsieur le président. L'essentiel de ces remarques est que des progrès considérables ont été accomplis au cours des cinq dernières années. Beaucoup reste encore à faire. Nous avons isolé quelques cas que le Comité désirerait discuter avec nous et les représentants du Bureau du contrôleur général.

C'est avec plaisir que je développerai ces idées, mais nous préférons attendre vos questions.

Le président: Très bien. Monsieur Bindman.

M. W.B. Bindman (contrôleur général intérimaire du Canada): Je n'ai rien à ajouter, monsieur le président, aux observations que je vous ai remises, outre le fait que c'est avec plaisir que je compare devant vous aujourd'hui pour la première fois.

Le président: Nous sommes heureux que vous soyez là.

J'aurais une ou deux questions à poser à M. Bindman, puis à M. Meyers. L'attitude que vous avez constatée chez les sous-ministres envers l'évaluation des programmes m'intéresse vivement. Pensez-vous que ces sous-ministres considèrent cette évaluation comme un outil de gestion ou pensez-vous plutôt qu'ils se sentent menacés?

Je crois comprendre, et mes propos valent davantage pour les sociétés de la Couronne, car des déclarations ont été faites par les dirigeants de certaines d'entre elles, et je pense en particulier au président du CN, M. Horner et Maurice Strong, pour qui ces évaluations seraient, à les en croire, davantage nuisibles qu'utiles pour la gestion. Je me demande quelles ont été vos constatations au sein de la Fonction publique.

M. Bindman: Monsieur le président, en essayant de répondre à cette question, je voudrais tout d'abord dire que je n'ai pas cherché à obtenir l'opinion des sous-ministres que je connais à ce propos. J'essayerais donc de vous répondre d'une manière générale.

Le président: C'est tout naturel.

M. Bindman: Ma réponse ne sera peut-être pas aussi scientifique que je l'aurais souhaité, mais j'essayerai de répondre le mieux possible à votre question.

Il existe une catégorie de sous-ministres qui accueillent avec plaisir n'importe quelle initiative dont l'objet est d'améliorer la

[Texte]

running of government. Most deputy ministers display a considerable sense of responsibility in that regard. We are dealing with a large population here, so we can expect everything to occur within that. It is unusual to find an outstanding expression of enthusiasm over control measures, and there is an understandable apprehension that there could be contained within the subject some threats. I think it would be unrealistic to give an answer which says there is a large degree of unrealism amongst that community of seasoned executives.

So there is a guardedness I would communicate to you which sits on the surface on my mind when I am trying to say what is the reaction of deputy ministers to the subject of program evaluation. I have no contact in the Crown corporation community personally. I would imagine it would be more noticeable there because there is less familiarity generally there with the subject of program evaluation than there is in the regular government, which gives me the second component of an answer to you.

We are engaged, in a sense, in a rather long-term and somewhat educational process *inter alia* in the affairs of the Office of the Comptroller General, not excluding program evaluation. Five years ago there was a level of doubt and cynicism to be observed about what we were up to, which I can take pleasure in reporting to you may not have disappeared altogether, but it has substantially diminished.

Now, as that might impact upon program evaluation, I had heard some of the more conservative deputies say they were pleasantly surprised that there was more utility than they may have given credit for. Others have said: There is utility, but it is not anything we would not have done anyway by ourselves. I am somewhat dubious about the validity of that latter remark, but it is a not uncommon syndrome in the community you are querying about, and there is a larger majority who still consider that, on the whole of this activity, the jury is still out.

• 1115

We have made an important beginning. I would claim that, and I think I can justifiably defend that statement. We have a long way to go notwithstanding, and attitudes will improve and become more receptive, managerially spoken, among the deputy minister community as we demonstrate our ability to hang in there and not let the effort subside and keep it going until it begins to bear fruit.

So I do not know whether I am clarifying your question for you or clouding the issue. In summary, there is a receptivity which was not there five years ago. We are not inundated with enthusiasm from any quarter.

The Chairman: It is often tough to get people enthusiastic about auditors.

Mr. Meyers, do you want to respond to that? Then I will go to you, Norm.

[Traduction]

gestion de la Fonction publique. La plupart des sous-ministres ont un sens des responsabilités très poussé à cet égard. Mais ils sont nombreux et nous pouvons nous attendre à n'importe quoi. Il est rare d'entendre un sous-ministre s'enthousiasmer à propos de mesures de contrôle et on peut très logiquement s'attendre à ce qu'ils se sentent menacés. Il serait farfelu de vous répondre que, parmi ces hauts fonctionnaires de longue date, on constate une solide dose d'irréalisme.

J'essaie donc d'exprimer cette réserve que j'ai à l'esprit lorsque j'essaie de décrire la réaction des sous-ministres envers l'évaluation des programmes. Je n'entretiens d'autre part aucun rapport avec les dirigeants des sociétés de la Couronne. Je pense que cette réserve y serait davantage marquée, les dirigeants de ces sociétés s'y connaissant moins en évaluation des programmes que le reste des milieux gouvernementaux.

Nous nous sommes engagés, au Bureau du contrôleur général entre autres, dans un processus à long terme, un processus que je qualifierais de pédagogique, ce qui n'exclut pas l'évaluation des programmes. Il y a cinq ans, le doute et le scepticisme régnaient en maîtres et je puis vous dire que ces deux sentiments, sans avoir complètement disparu se sont considérablement atténués.

Or, pour ce qui est de l'évaluation des programmes, j'ai entendu certains sous-ministres bien connus pour leur modération dire qu'ils avaient été incroyablement surpris par l'utilité de ces évaluations, contrairement à ce qu'ils auraient pu croire auparavant. D'autres ont dit que ce programme était effectivement utile, mais qu'il ne renfermait rien qu'ils n'auraient pas fait eux-mêmes. Je suis quelque peu sceptique quant au bien-fondé de cette remarque, mais ce syndrome se retrouve un peu partout chez ces gens-là, et il existe une vaste majorité de gens qui pensent encore que l'on ne peut pas vraiment évaluer cette activité.

Je soutiens que nous avons posé des jalons importants et je pense pouvoir défendre ce que je dis. Il n'en reste pas moins que nous avons encore beaucoup à faire et je suis sûr que les attitudes s'amélioreront et que les sous-ministres considéreront ces programmes d'un meilleur oeil lorsque nous aurons prouvé que nous pouvons soutenir nos efforts jusqu'à ce qu'ils portent fruit.

Je ne sais donc pas si ce que je vous ai dit a permis de dissiper le brouillard qui nimbe cette question ou si au contraire je l'ai encore épaissi. En résumé, les directeurs considèrent ce programme d'un meilleur oeil qu'il y a cinq ans, bien que nous ne puissions pas dire que l'enthousiasme qu'ils affichent soit débordant.

Le président: Il est souvent très difficile de demander aux gens d'être enthousiasmés par des vérificateurs.

Monsieur Meyers, voulez-vous ajouter quelque chose? Ensuite je vous donnerai la parole, Norm.

[Text]

Mr. Meyers: Thank you, Mr. Chairman. I think that question is absolutely key at this time to the success of program evaluation. During the past five years, we have been successful in building an infrastructure which has the ability to do program evaluation. In the next five years, the challenge is going to be to convince the key users—and I think the deputy minister is the key of all the groups—that this is something which can be useful.

As part of our study, because of that, we did interview several deputy ministers. Joe Hudson interviewed them personally. I would like him to comment after I have finished, if I may, at more length.

The Chairman: Sure.

Mr. Meyers: I would not disagree at all with what Mr. Bindman has said, that you have the full range. I have had a bit of experience in regard to present limits of Crown corporations during the last five years, and I would have to say their level of knowledge of what program evaluation is is far lower. They often do not know what we are talking about. Deputy ministers, I think, understand the concept of what is being said. As a result of that, at present, Crown corporations are more negatively disposed towards the concept of comprehensive audit and program evaluation in general, than deputy ministers are.

Beyond that, in regards to deputy ministers, I think it is more a question of doubting the ability of program evaluation to solve or answer the questions they are posing than it is often apprehension or fear of the program evaluation. They question the value for money of the evaluation itself. To the extent they have experienced them, I think the feedback we have, on which Joe and I will elaborate, is that they are more disposed. They are finding useful recommendations. They are finding useful findings in the first few evaluations.

But could Mr. Hudson continue?

The Chairman: Please.

Mr. H.C. Hudson (Principal, Professional Services Branch, Office of the Auditor General of Canada): Let me just back up on a few of the points Mr. Meyers has made and elaborate a little bit and also address some of the points Mr. Bindman made, with which I generally agree.

I think the point Mr. Bindman made is that it is a long-term process. This is a major structural change, if you will, in the Government of Canada in terms of formal program evaluation. It is a big machine and it takes a while to get the machine going and producing, and there is a number of obstacles to overcome. One of the obstacles is the scepticism of senior managers, and it may be a very legitimate scepticism based on previous experience with other management reforms such as PPBS or MBO and so on. They tend to look with a somewhat jaundiced eye, perhaps, at this latest reform, if you will, called program evaluation.

[Translation]

M. Meyers: Merci, monsieur le président. Je pense que cette question est absolument essentielle à la réussite de l'évaluation des programmes. Au cours des cinq dernières années, nous avons pu ériger une infrastructure permettant d'évaluer les programmes. Au cours des cinq prochaines années, nous devons convaincre ceux qui y ont recours, et je pense que le sous-ministre en est le pivot, que cette évaluation peut être utile.

Pour ce faire, nous avons interrogé plusieurs sous-ministres. C'est Joe Hudson qui l'a fait et je voudrais lui demander de nous en parler dès que j'aurais terminé ce que j'ai à dire, si vous me le permettez.

Le président: Bien sûr.

M. Meyers: Effectivement, je dirais également, comme M. Bindman, que les réactions sont très partagées. Au cours des cinq dernières années, j'ai eu l'occasion de me pencher sur les limites imposées aux sociétés de la Couronne et je dois dire que leurs directeurs savent beaucoup moins bien ce qu'il en est de l'évaluation des programmes. Très souvent, ils ne savent pas de quoi nous parlons. Les sous-ministres, je crois, en comprennent le concept. C'est ainsi que les dirigeants de sociétés de la Couronne considèrent davantage d'un mauvais oeil la vérification intégrée, l'évaluation des programmes en général, que les sous-ministres.

Quant à l'attitude de ces derniers, je pense qu'il s'agit davantage d'une question de doute, puisqu'ils ne croient pas que cette évaluation puisse réussir à résoudre les problèmes qui se posent, que d'apprehension ou de crainte. Ils doutent de l'efficacité de l'évaluation elle-même. Dans la mesure où ils ont déjà appris à s'en servir, et Joe et moi pouvons vous en parler plus en détail, je pense que leur attitude a changé pour un mieux. Certaines recommandations leur sont utiles et le constat des premières évaluations est positif.

M. Hudson pourrait-il continuer?

Le président: Faites, je vous prie.

M. H.C. Hudson (directeur général, Direction des services professionnels, Bureau du vérificateur général du Canada): Permettez-moi de reprendre quelques éléments abordés par M. Meyers pour les développer un peu, et également de répondre aux propos de M. Bindman auxquels je souscris d'ailleurs dans les grandes lignes.

M. Bindman a dit je crois qu'il s'agirait d'un processus à long terme. Ce dernier représente un changement structurel important qui porte, au sein de la Fonction publique, sur l'évaluation officielle des programmes. C'est un appareil énorme, il faut du temps pour le mettre en marche et un certain nombre d'obstacles doivent être surmontés. L'un de ceux-ci est le scepticisme qu'affichent les directeurs généraux; ce scepticisme est peut-être tout à fait justifié et il est fonction de l'expérience qu'ils ont tirée des autres réformes qui sont intervenues comme la rationalisation des choix budgétaires et la gestion par objectifs. Ils ont tendance à considérer cette dernière en date des réformes baptisée évaluation des programmes d'un oeil quelque peu sceptique.

[Texte]

So it is a long-term process. There are hurdles to overcome, and the credibility will be established only with the successful production of evaluations. I think Mr. Bindman related to that very well.

The second point I would like to elaborate on with Mr. Meyers is based on two sources of evidence; first, direct evidence through interviewing half a dozen deputies, as a result of our audit, in rather large departments with quite a history of program evaluation. That is one source of evidence. The second source is indirect; that is, the reflection of the work that is in fact being produced and the quality of the work that is being produced and the progress that is being demonstrated in the departments themselves. I think one can infer something about the senior management commitment to evaluation based on that.

• 1120

Directly the deputies expressed views from mild scepticism, a wait-to-be-shown, to very strong commitment—ranging between the two extremes. We did not identify any negativism. At least they never verbalized it to us; and I got the sense that they were being quite frank and open with us. A number said it is too early to tell whether we are getting value for money and it is a valuable experience or not. They were all able, however, to identify useful information that had been provided to them in the form of specific evaluations. So they clearly said that some were more useful than others; which I think one would expect.

Indirectly, I think, the timing and quality and amount of resources allocated to program evaluations in the different departments are perhaps an indirect reflection of the commitment and desire for program evaluation by the senior managers. Again, that varies, from some that are really only beginning to do evaluation studies in the 19 that we looked at, to those that have a long-standing commitment and have relatively large amounts of resources allocated and have been producing evaluation studies quite considerably. So again we run the range.

Finally on Crown corporations, I would just agree with what Mr. Meyers is saying. I think perhaps the scepticism may be greater in those types of departments or corporations, if you will, than in others; the more government-type.

The Chairman: Thank you.

Mr. Kelly.

Mr. Kelly: What has been the total cost to date of the program? I see we have costs in here for 1983, but what has been the total cost over the last five years or so?

Mr. Bindman: Mr. Chairman, I will stand to be corrected by my staff if the answer I provide is inaccurate, but roughly, the cost of this program consists of the salaries of the people who are engaged in the execution of program evaluations at the departmental level, and in the round, that consists of some several hundred people, whose aggregate salary bill is in the

[Traduction]

Il s'agit donc d'un processus à long terme. Certains obstacles doivent être surmontés et nous ne serons crédibles que si ces évaluations sont couronnées de succès. Je crois que M. Bindman a été très éloquent à ce sujet.

Le deuxième élément que je voudrais approfondir procède de deux sources différentes; nous avons tout d'abord obtenu des renseignements en nous entretenant avec une demi-douzaine de sous-ministres en poste dans d'assez gros ministères où l'évaluation des programmes se fait déjà depuis quelque temps. Voilà l'une de nos sources. La deuxième est indirecte; nous avons également tiré des renseignements des travaux effectués, de la qualité de ces travaux et des progrès accomplis par les ministères eux-mêmes. Je pense qu'on peut en tirer des conclusions quant à l'engagement de la haute direction envers l'évaluation des programmes.

Les sous-ministres ont exprimé sans outrages des points de vue allant d'un léger scepticisme, un certain attentisme, à un engagement très prononcé; les deux extrêmes étaient représentés, mais ils n'ont manifesté aucune attitude franchement négative. Du moins, ils ne nous en ont pas fait part, et j'ai eu l'impression qu'ils faisaient preuve d'une certaine franchise et qu'ils étaient assez ouverts. Certains nous ont dit qu'il était trop tôt pour juger de l'efficacité de ces programmes et de la validité de cette expérience. Cependant, ils ont tous pu nous faire part de renseignements utiles qui leur avaient été fournis sous la forme d'évaluations spécifiques. Par conséquent, ils ont tous dit clairement que certaines évaluations étaient plus utiles que d'autres et c'est ce à quoi nous nous attendions, je suppose.

Indirectement, l'opportunité, la qualité et l'ampleur des ressources affectées aux évaluations de programmes au sein des divers ministères témoignent peut-être indirectement de l'engagement et du désir manifestés par les hauts fonctionnaires à ce sujet. Je le répète, cela varie, certains des 19 ministères que nous avons examinés ne commencent que maintenant à procéder à des études d'évaluations, d'autres se sont engagés à le faire depuis longtemps et ont affecté d'importantes ressources, relativement parlant, à ces évaluations de programmes. Une fois de plus, la gamme entière existe.

Pour ce qui est des sociétés de la Couronne, je souscris entièrement aux propos de M. Meyers. Le scepticisme est peut-être plus manifeste dans les ministères ou sociétés de ce genre que dans les autres, les ministères classiques.

Le président: Merci.

Monsieur Kelly.

M. Kelly: Quel a été le coût total de ce programme jusqu'à présent? Nous possédons les chiffres pour 1983, mais quel a été le coût total de ce programme au cours des cinq dernières années?

M. Bindman: Monsieur le président, mes collaborateurs me corrigeront si je m'égare, mais grosso modo, le coût de ce programme comprend les salaires de ceux qui sont chargés d'évaluer les programmes au niveau ministériel, c'est-à-dire quelques centaines de personnes dont les salaires s'élèvent en tout à environ 30 millions de dollars. Les 10 millions de dollars

[Text]

order of \$30 million. The \$10 million per year—sorry. It has come to a number of \$30 million over time—virtually all, if not all, of which is reallocated funding. These are not people who were retained for the purpose but who were redirected from other duties inside the department to the job of program evaluation.

I may be out by one or two million dollars either way.

Mr. M. Binder (Director, Departmental Operations Division, Office of the Comptroller General of Canada): You must understand in the last few years we were in the process of developing the function. There was some growth. We have right now reached a plateau, in my view, of 320 person-years across the whole of government, roughly spending something like \$11 million or \$12 million a year in non-salary money.

Mr. Kelly: So there are 320 people there who would not have been there had this program not been introduced. Is that correct?

Mr. Bindman: They would not have been engaged in program evaluation; they would have been engaged in something else.

Mr. Kelly: Are you saying that all the staff engaged in this have been seconded from their departments and the departments have not had to replace those people?

The Chairman: Mr. Binder.

Mr. Binder: If I may make a point here, evaluation as an activity is not new. In various parts of the organization this kind of analysis activity has been going on from day one. It is just that we have elevated it, put it at a very high level of management in terms of visibility, in terms of accountability, and given it some schedule purpose and made the deputy minister the client.

Mr. Kelly: So you have consolidated, have you, with the people who would normally have done this function in one way or another in the various departments?

Mr. Binder: Yes.

Mr. Kelly: Have they had to hire support staff to enable them to do their job? Has the redefinition, the focusing, of the job entailed the hiring of more staff, or the expenditure of new funds?

Mr. Binder: Again, by and large, they are pretty senior staff. There are not too many, if you like, support staff. It is a lean organization, and they are using money that by and large was always associated with analysis and planning, policy analysis and strategic planning of that nature. So there is very little new money or new resources associated with these activities.

• 1125

Mr. Kelly: So the program is a reallocation of people and funds who are already in the department.

Mr. Binder: Right.

[Translation]

par an... excusez-moi. Cela fait un total d'environ 30 millions de dollars dont l'essentiel, si ce n'est la totalité, est financé à partir de crédits réaffectés. Ce ne sont pas des gens dont les postes ont été créés dans ce but précis, mais qui ont changé d'attributions au sein même du ministère dans le but de procéder à ces évaluations.

Ce chiffre est approximatif, à un ou deux millions de dollars près.

M. M. Binder (directeur, Division des activités dans les ministères, Bureau du contrôleur général du Canada): Au cours des dernières années, nous avons dû mettre au point cette fonction. Il a fallu engager du personnel, et nous avons maintenant atteint un plateau de 320 années-personnes pour l'ensemble du gouvernement; nous dépensons environ 11 ou 12 millions de dollars par an sans compter les salaires.

M. Kelly: Il y a donc 320 personnes qui n'auraient pas été là si ce programme n'avait pas été institué. Est-ce exact?

M. Bindman: Ces personnes n'auraient pas été chargées d'évaluer les programmes mais elles auraient eu d'autres attributions.

M. Kelly: Êtes-vous en train de dire que tous ceux qui sont chargés de l'évaluation des programmes ont été détachés par d'autres ministères et que ces ministères n'ont pas eu à les remplacer?

Le président: Monsieur Binder.

M. Binder: Si vous me permettez d'intervenir, l'évaluation en tant qu'activité n'est pas chose nouvelle. Dans différents secteurs, ces analyses ont toujours existé. Nous les avons simplement multipliées, nous les avons rendues plus visibles, nous avons rendu les hauts fonctionnaires plus responsables, nous avons attribué à ces évaluations un échéancier et nous avons fait du sous-ministre le client.

M. Kelly: Vous avez donc regroupé tous ceux qui, normalement, auraient exercé ces fonctions dans l'un ou l'autre ministère?

M. Binder: En effet.

M. Kelly: Ont-ils dû engager du personnel administratif pour exercer leurs nouvelles fonctions? Cette redéfinition, ce nouvel accent mis sur l'évaluation des programmes, a-t-il entraîné l'embauche de personnel supplémentaire ou des dépenses supplémentaires?

M. Binder: Je le répète, ce sont en général des fonctionnaires de rang assez élevé. Le personnel administratif pour sa part n'est pas très nombreux. Les activités de cette organisation sont assez limitées et les dépenses servent surtout à l'analyse et à la planification, à l'analyse de la politique et à la planification de stratégies. Ces activités exigent donc relativement peu de nouvelles dépenses ou de nouvelles ressources.

M. Kelly: Ce programme revient donc à redistribuer des effectifs et des crédits déjà accordés au ministère, c'est cela?

M. Binder: C'est exact.

[Texte]

Mr. Kelly: What about the Office of the Comptroller General? What has been the cost of starting and sustaining the program in that office?

Mr. Bindman: The staff in the Program Evaluation Branch of the Office of the Comptroller General number some 23 person-years, all of which are occupied. As far as I know, the complement of the organization is full. Now, that number of people would cost us in the order of between \$1.2 million and \$1.5 million a year on the account of the Office of the Comptroller General.

Mr. Kelly: This might sound silly, but do you evaluate your own evaluation of how things are working with various departments?

Mr. Bindman: It does not sound silly at all, Mr. Chairman. It is a perfectly appropriate question.

With respect to program evaluation, of course, the Tier II audit conducted by the Auditor General is an evaluation over an audit of a specific kind, which gets labelled as a program evaluation performed in the conventional way. With respect to other parts of the office, we have had an outside third-party consulting firm perform an evaluation on our activities once before. That was in the case of the Implementation Assistance Program, a very important funding mechanism found in association with IMPAC. We intend to have an evaluation of the entire IMPAC program done this fiscal year by outside consultants.

So it is not a funny question at all. We definitely do submit ourselves to the same treatment that we advocate others do with respect to our programs.

Mr. Kelly: So the physician is prepared to heal himself as well as others.

Mr. Bindman: Yes, sir, I can genuinely answer we are prepared to heal ourselves; nor do I claim there are no warts upon our body corporate.

Mr. Kelly: To what extent are outsiders or consultants involved in the process? Quite often, departments argue that new programs have not cost them much in terms of person-years or dollars, but what they do not tell you is that the consultant fees have risen dramatically as a result of the new programs.

Mr. Bindman: Mr. Chairman, again I would ask my colleague, Mr. Binder, to deal with that.

Mr. Binder: Again, in a universe of about 90 departments or so, you will find various mixes. There are certain departments which would do all analyses inside and certain departments, which do not generate the resources, which would go outside. So again, it is mixed. It depends on the nature of the issue. It depends on the expertise which resides in a particular function. Obviously, in an organization in which the resources are very lean, you cannot in one analytical unit assemble all the

[Traduction]

M. Kelly: Qu'en est-il du Bureau du contrôleur général? Combien la mise en oeuvre et l'application du programme à ce bureau ont-ils coûté?

M. Bindman: La direction de l'évaluation du programme du Bureau du contrôleur général compte 23 années-personnes qui sont toutes utilisées. Que je sache, l'effectif est complet. L'effectif du Bureau du contrôleur général coûte entre 1.2 million et 1.5 million de dollars par an.

M. Kelly: Cette question vous semblera peut-être un peu bizarre, mais j'aimerais savoir si vous faites une évaluation de votre propre évaluation du fonctionnement des divers ministères?

M. Bindman: Cette question n'est pas du tout étrange, monsieur le président. Elle est même tout à fait sensée.

Pour ce qui est de l'évaluation du programme, la vérification de niveau II qu'effectue le Vérificateur général et la vérification comptable détaillé qui est faite d'une évaluation du rendement d'un programme faite de manière traditionnelle. Pour ce qui est des autres éléments du Bureau, il nous est arrivé de retenir les services d'une tierce partie, d'une société d'experts-conseils, pour évaluer nos propres activités. C'est le cas par exemple du programme d'aide à la mise en oeuvre qui est un mécanisme important de financement lié au programme PPCG. Nous avons d'ailleurs l'intention de retenir des experts-conseils de l'extérieur pour passer en revue tout l'ensemble du Programme de perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion.

Votre question n'est donc pas du tout déplacée. Nous observons les mêmes directives que celles que nous appliquons à tous nos programmes.

M. Kelly: Le médecin est ainsi disposé à se soigner de la même manière qu'il soigne les autres.

M. Bindman: Oui monsieur, et je puis vous dire en toute sincérité que nous sommes prêts à nous soigner nous-mêmes. Je ne prétends pas non plus que notre organisme soit parfaitement sain.

M. Kelly: Dans quelle mesure faites-vous appel à des experts-conseils de l'extérieur? Il est souvent arrivé qu'un ministère prétende que les nouveaux programmes ne lui coûtent pas beaucoup en années-personnes et en budget mais en omettant de dire que les frais d'experts-conseils liés à ces programmes ont augmenté radicalement.

M. Bindman: Monsieur le président, je vais demander encore une fois à mon collègue, M. Binder, de prendre la parole.

M. Binder: Vous savez, nous avons quelque 90 ministères et nous faisons donc face à toute une gamme de situations différentes. Il y a des ministères qui effectuent toutes leurs analyses sur une base interne, mais il y en a aussi d'autres qui ont moins de ressources et qui font appel à des experts-conseils de l'extérieur. Donc la situation varie selon le cas. Tout dépend de la nature de la question à l'étude et des compétences disponibles dans le cadre d'une activité quelconque. Bien

[Text]

expertise you need. So you would go out and buy that particular expertise on a particular subject matter.

Mr. Kelly: If you look at the amount of money spent on outside expertise by these departments five years ago and then look at the amount of money spent today, would you say there has been an increase, and if so, by how much?

Mr. Binder: Mr. Chairman, if I may, I am talking strictly on program evaluation.

Mr. Kelly: Yes.

Mr. Binder: I would venture a guess that it has not increased. We spend now in the order of \$11 million. We spend a lot more time trying to make the analysis relevant to management needs, and thereby we spend a lot more time up front trying to articulate what are the relevant issues that management are interested in rather than going on—if I may use those words—a fishing expedition to try to cover the whole universe in a research piece work.

So I think there has been a lot more internal, in-department thinking about how we can produce a product which will be useful and then contract it out. In that sense, \$11 million a year for such a complex function in government is not too much, in my view.

Mr. Kelly: You say management scepticism is pervasive. How do you answer it? What makes this system any different than any other system which has come down the bureaucratic highway over the last decade?

• 1130

Mr. Bindman: Mr. Chairman, if I may correct that . . .

Mr. Kelly: What are you offering that has not been offered before?

Mr. Bindman: The question requires a multi-faceted answer. It is not an easy question to do justice by, Mr. Kelly.

Mr. Kelly: Well, look, if you and I were having a beer down at the Chateau Laurier and I put that question to you bluntly, what answer would you give in layman's terms?

Mr. Bindman: I would be careful under some circumstances, Mr. Chairman, not to answer the question. Fortunately, we are here in the Public Accounts committee and I am not under any undue influences of the kind suggested.

Mr. Kelly: That is a Scotch joke.

Mr. Bindman: In certain ways, Mr. Kelly, let me hasten to say we are not bringing anything at all that new and there are not some magic snake oil salesmen running around who were not there before and I would not wish to give the impression that we are 1,000% novel or innovative.

There are certain things that I can say are definitely new. One, we bring a new and better way of doing business than was the case hitherto in the administration of the public service. We are willing to mix into these subjects and become involved with our departmental clients in a more activist

[Translation]

entendu, un organisme qui n'a guère de ressources ne dispose pas de toutes les compétences nécessaires pour l'analyse. Il lui faut donc aller chercher ces compétences à l'extérieur.

M. Kelly: Pouvez-vous nous dire si ces ministères dépensent plus actuellement qu'il y a cinq ans en honoraires d'experts-conseils de l'extérieur? Dans l'affirmative, à combien s'élève cette différence?

M. Binder: Monsieur le président, j'aimerais signaler que je ne parle ici que de l'évaluation des programmes.

M. Kelly: Très bien.

M. Binder: Je ne crois pas qu'il y ait eu augmentation. Nous dépensons à l'heure actuelle environ 11 millions de dollars. Nous consacrons beaucoup plus de temps à essayer d'adapter l'analyse aux besoins de la gestion et à cerner les problèmes qui intéressent directement la gestion au lieu de partir à la chasse, à l'aveuglette, pour essayer de tout couvrir.

Je pense par conséquent que les ministères eux-mêmes ont consacré beaucoup plus de temps à réfléchir à la manière d'arriver à un produit utile avant même que de passer contrat à l'extérieur. J'estime donc que ce total de 11 millions de dollars n'est pas exaspéré vu la complexité de cette activité.

M. Kelly: Vous dites que le scepticisme est fort répandu chez les gestionnaires. Pouvez-vous me dire pourquoi? En quoi ce système est-il différent des autres systèmes qui ont été pondus par la hiérarchie depuis dix ans?

M. Bindman: Monsieur le président, permettez-moi de corriger . . .

M. Kelly: Avez-vous quelque chose à ajouter qui n'aurait pas encore été dit?

M. Bindman: La réponse à cette question comporte plusieurs volets. Il n'est pas facile d'y répondre, monsieur Kelly.

M. Kelly: Si je vous posais la même question devant un verre de bière au Chateau Laurier, que me répondriez-vous, à moi qui suis profane?

M. Bindman: Je prendrais bien garde, dans un cas comme celui-là, monsieur le président, de ne rien répondre. Heureusement, nous sommes ici au Comité des comptes publics et aucune «pression» ne saurait m'influencer.

M. Kelly: C'est une blague pétillante!

M. Bindman: Je m'empresse d'ajouter, monsieur Kelly, que nous n'avons rien inventé de nouveau et que nous n'avons pas à trouver la pierre philosophale. Je ne voudrais pas que vous ayez l'impression que nous avons inventé la roue.

Il a cependant des éléments nouveaux. Nous avons élaboré un système d'administration de la Fonction publique qui est plus efficace que par le passé. Nous sommes maintenant prêts à nous intéresser de plus près à ces questions et à jouer un rôle plus actif auprès de nos ministères clients. Nous sommes prêts

[Texte]

manner. We are willing to render advice through demonstration and through involvement on the job rather than relying exclusively on issuing instructions in the mail. We are willing to tell it like it is. We bring a certain candor and a certain strength that perhaps is a function of the quality of the staff we have been fortunate to assemble. I believe it to be a better-quality staff than has hitherto been assembled and therefore the work they do, while not appearing all that different, is qualitatively superior. We call that the practice of liaison and I could spend more time than you have, but we have certainly brought an improved way of doing business.

We have brought a second thing which is worth mentioning as well, and I will confine my answer to the two things.

Not uncharacteristically in the past, each individual subject which arose was treated in isolation from everything else. For example, performance indicators: Everybody is instructed that they must have performance indicators by a particular date and a particular month or a particular year. Well, the possession of performance indicators does not necessarily solve anything. It has to be integrated into a very complex and a very involved set of conditions. We brought an ability and a desire and a recognition of the need to integrate our various areas of practice, including program evaluation, into the totality of the management process in those departments. To do that we brought senior people who had an ability and a background that enabled them to do it.

So I will try now to summarize an answer to a very complex question.

We have brought two things that maybe others did not bring as much of previously. One was getting much more involved and interactive with the departments in the conduct of our affairs and the expression of our viewpoints to them. The other is a much more, using the buzz-word for this, sir, holistic treatment of management problems than was the case before. Yes, I raise my eyebrows too, but it is a good word.

Mr. Kelly: That is not bad.

Mr. Bindman: Yes, it is.

If you would like, I can elaborate this down at the Chateau Laurier.

Mr. Kelly: All right. Are you buying?

One final question.

The Chairman: One final question..

Mr. Kelly: In some of the departments the evaluation has been on for roughly five years. Give me an example of a program whose very existence—and I am quoting directly from the definition of program evaluation offered by the government... you have called into question and have either terminated or significantly amended.

Mr. Bindman: I will have to ask my colleagues to deal with that.

[Traduction]

à prodiguer nos conseils et à collaborer plus activement au lieu de nous contenter de transmettre des directives par la poste. Nous sommes maintenant prêts à décrire la réalité telle qu'elle est. Nous faisons preuve de beaucoup de sincérité et de rigueur grâce en grande partie, je crois, aux compétences du personnel que nous avons eu la chance d'assembler. Notre effectif est, à mon avis, le plus compétent que nous ayons jamais eu, et il va donc de soi que son travail est de qualité supérieure. C'est ce que nous appelons la pratique de la liaison et il me faudrait plus de temps que nous n'en avons aujourd'hui pour vous fournir tous les détails. Mais laissez-moi vous dire que nous avons amélioré notre façon de procéder.

Nous avons aussi adopté une deuxième nouvelle façon de faire qu'il convient de mentionner ici, et je vais donc limiter ma réponse à ces deux aspects.

Il arrivait souvent jadis que les projets individuels soient traités hors contexte. Prenons par exemple les indices de rendement. Chacun sait qu'ils doivent être prêts pour une date, un mois ou une année précise. Mais un indice n'est pas en soi une solution automatique. Tout indice de rendement doit être intégré à un cadre pratique fort complexe. Nous attachons beaucoup d'importance à ce que soit admise la nécessité qu'il y a d'intégrer nos divers secteurs d'activité, dont l'évaluation des programmes, à l'ensemble du processus de gestion des ministères. C'est pourquoi nous avons engagé des experts qui ont la compétence et l'expérience nécessaires pour faire ce travail.

Je vais donc essayer maintenant de résumer la réponse à cette question qui est très complexe.

Nous avons adopté deux nouvelles approches. La première consiste à jouer un rôle plus actif auprès des ministères dans l'exercice de leurs activités et à mieux leur faire connaître notre avis. L'autre est une perspective du traitement des problèmes de gestion plus globale que n'était le cas auparavant. L'expression est peut-être mal choisie, mais elle décrit bien la situation.

M. Kelly: Ça peut aller.

M. Binderman: Exactement.

Si vous voulez, nous pouvons toujours continuer la discussion au Chateau Laurier.

M. Kelly: D'accord. C'est vous qui régaliez?

Une dernière question...

Le président: La toute dernière...

M. Kelly: Dans certains ministères, le processus d'évaluation dure depuis déjà cinq ans. Pouvez-vous me donner l'exemple d'un programme dont l'existence même—et je cite la définition de l'évaluation du programme que nous propose le gouvernement—aurait été remise en question par votre service ou qui aurait été supprimé ou modifié considérablement?

M. Bindman: Il me faudra demander à mes collègues de vous répondre.

[Text]

Mr. Binder: I would venture that in terms of absolute termination there were a couple of attempts to do that and it did not work out.

Mr. Kelly: Can you name departments and name programs?

Mr. Binder: There is one that is now being considered by Cabinet and that is the social housing in CMHC, which by the way is a Crown corporation which on its own volunteered. And the whole rationale for the social housing program is now being debated and discussed in Cabinet. It is the result of an evaluation.

• 1135

Mr. Kelly: What departments have had program evaluation the longest?

Mr. Binder: In terms of the way we define à la OCG evaluation, life started in 1980, but with relative kinds of activities—for instance, analysis research has been in government since Day 1. So far as evaluation à la OCG, if you like, we started in early 1980.

Mr. Kelly: Since 1983, inside the government bureaucracy proper, not looking at the Crown corporations, have you tried to pull the plug on any program? And if you have, which program? If you have succeeded, name them, and if you have not, name them, and explain why you could not make your evaluation stick.

The Chairman: Mr. Leclerc.

Mr. G. Leclerc (Deputy Comptroller General, Office of the Comptroller General of Canada): Mr. Chairman, I would like to say just a few words about evaluation and who does it. We do not do evaluation at the OCG.

Mr. Kelly: I know.

Mr. Leclerc: Evaluation is done by the departments themselves.

Mr. Kelly: I understand.

Mr. Leclerc: The purpose of evaluation is really to reconsider programs. The stated purpose is not necessary to terminate a program or to double its size. The notion is to find out whether the rationale for the program still exists. Originally, when it was approved by Cabinet, the program was geared as having a *raison d'être*, a purpose, a rationale; three years down the road, you look at it and you try to find whether the program still makes sense. Does it do what it was supposed to do? Does it have the impact it should have and so on?

Mr. Kelly: The concept of program evaluation, as defined by the government, says that evaluations will call into question the very existence of the program. Now, that is an exciting concept.

The Chairman: Your last question, Mr. Kelly.

Mr. Kelly: I had hoped that you would have been able to illustrate the effectiveness of the program by offering examples

[Translation]

M. Binder: Dans l'absolu, je dirais qu'on a effectivement tenté de supprimer certains programmes, mais les résultats n'ont pas été concluants.

M. Kelly: Pouvez-vous nous dire de quels ministères et de quels programmes il s'agissait?

M. Binder: Le Cabinet étudie actuellement le cas du logement social qui relève de la SCHL, une société de la Couronne qui s'était d'ailleurs spontanément proposée. Le Cabinet discute donc à l'heure actuelle du bien-fondé de ce programme de logement social, et ce suite à une évaluation.

M. Kelly: Quels sont les ministères qui font depuis le plus longtemps de l'évaluation de programmes?

M. Binder: Pour ce qui est des évaluations selon la définition du BCG, ce processus a commencé en 1980 mais visait toutes sortes d'activités—par exemple, la recherche analytique se pratique au gouvernement depuis le début des temps. Mais pour ce qui est donc des évaluations du type BCG, nous avons commencé au début de l'année 1980.

M. Kelly: J'aimerais savoir si, depuis 1983, vous avez essayé de supprimer des programmes au sein du gouvernement, les sociétés de la Couronne mises à part? Dans l'affirmative, quels étaient ces programmes? Et si vous n'avez pas réussi, pouvez-vous me dire pourquoi?

Le président: Monsieur Leclerc.

M. G. Leclerc (contrôleur général-adjoint, Bureau du contrôleur général du Canada): Monsieur le président, j'aimerais fournir quelques explications sur l'évaluation et les gens qui en sont chargés. Le BCG n'effectue pas d'évaluations.

M. Kelly: Je sais.

M. Leclerc: Ce sont les ministères eux-mêmes qui sont responsables de cette activité.

M. Kelly: Je comprends.

M. Leclerc: Le but de cette activité est de passer les programmes en revue et non pas nécessairement de les supprimer ou de les faire gonfler. Il s'agit simplement de voir si leur raison d'être existe toujours. Lorsque le Cabinet approuve un programme, il le fait dans un but précis pour répondre à un besoin. Mais au bout de deux ou trois ans, il faut vérifier si le programme est toujours valable. Répond-il toujours à un besoin, produit-il toujours les résultats qu'on attend de lui?

M. Kelly: La notion de l'évaluation des programmes, selon la définition du gouvernement, parle d'une remise en question de l'existence même des programmes. Voilà une notion très intéressante.

Le président: Ce sera votre dernière question, monsieur Kelly.

M. Kelly: J'aurais aimé que vous me donniez la preuve de l'efficacité de ce programme en me fournissant des exemples

[Texte]

of programs whose very existence have been challenged, seriously challenged and, as a result of those challenges, may have either been terminated . . . I cannot believe for a moment that every program in the government is meeting the original goals, even if the original goals are worthy and acceptable, or has been seriously amended as a result of the evaluation.

Some way or another you guys must have been involved in this. Surely you must have your own impressions of how programs are developing. In talking with people in various departments, you must make your feelings known about the programs. Are there none that you offer to illustrate the effectiveness of this program?

Mr. Leclerc: The last one, Mr. Kelly, that was referred to, social housing . . .

Mr. Kelly: Besides that; that is a Crown corporation. I said earlier, in one of my questions, put that aside. We are talking about the bureaucracy problem.

Mr. Leclerc: Mr. Binder could talk about the CHIP program. I have been in this function for only a few months. I came from Statistics Canada. I was an evaluator, so I know how it works on that side. Our program evaluators belong to Statistics Canada. They evaluated my program on balance of payment statistics, for instance; they evaluated my program in external trade. The additional trade data were all evaluated. Now, the rationale was questioned. There is no doubt about it; you need balance of payment statistics and external trade statistics. But in what form? How frequent? How often? For whom and for what purpose? That became the big question. And I can assure you there were a lot of changes made as a result of those evaluations.

In one case, there was a lot of saving in money; in other cases, there is no saving. It was just a refocus of the program so that it did the job it was supposed to be doing in 1984, which is a form of saving, if you wish. If you spend money for good purposes, well surely that is a saving over a situation where you are spending the money for nothing. So that is my experience. But maybe Mike has more examples or better examples.

Mr. Binder: If I may add a word on this, Mr. Chairman. He can always find something good to say about government programs. It is not black and white and most evaluations do look at the rationale of the program and some very significant recommendations to Ministers and Cabinet committees were made with respect to whether to continue the program or not. There were a lot of sunsetted programs that were considered in Cabinet with the sole purpose of whether to agree or whether to continue that program or not. And once Cabinet decided to take one step, evaluation is out of it. So, as evaluators, our job

[Traduction]

de programmes dont l'existence même aurait été sérieusement remise en question, voire qui auraient été supprimés . . . Je ne parviens pas à croire que tous les programmes du gouvernement continuent à respecter leurs objectifs premiers, même si ces derniers étaient parfaitement utiles et valables. Je ne crois pas qu'un seul programme ait été modifié de manière radicale suite à une évaluation.

Vous avez vous-mêmes dû avoir un rôle à jouer à cet égard. Vous devez avoir votre propre petite idée. Lorsque vous parlez aux gens des divers ministères, il me semble que vous devez bien leur montrer vos sentiments à l'égard de ces programmes. Mais n'avez-vous pas d'exemple à nous fournir pour illustrer l'efficacité de ce programme?

M. Leclerc: Le dernier dont nous avons parlé, monsieur Kelly, le programme de logement social . . .

M. Kelly: J'aimerais que vous me donniez un autre exemple. Ce programme relève d'une société de la Couronne. Je vous ai demandé de me donner un exemple qui relève du gouvernement, du fonctionnariat.

M. Leclerc: M. Binder pourrait vous parler du programme d'isolation des maisons. Cela ne fait pas très longtemps que j'occupe mon poste. Je travaillais auparavant à Statistique Canada. J'y étais évaluateur et je comprends donc comment le système fonctionne. Nos évaluateurs relèvent de Statistique Canada. Ils ont effectué l'évaluation de mon programme à partir des statistiques sur la balance des paiements. Ils ont évalué mon programme du commerce international. Toutes les données supplémentaires sur les échanges commerciaux ont fait l'objet d'une évaluation. Toute la raison d'être du programme avait été remise en question. Il est évident que nous avons besoin de statistiques sur la balance des paiements et sur les échanges internationaux. Mais de quel genre? Avec quelle fréquence? Combien de fois? Pour qui et dans quel but? C'était cela la grande question. Et laissez-moi vous dire que beaucoup de changements ont été apportés à la suite de ces évaluations.

Il y eut un cas où de grosses économies ont ainsi pu être réalisées et d'autres qui n'ont rien donné de ce genre, car il s'agissait simplement en l'occurrence de réorienter les objectifs du programme de manière à les adapter aux besoins de 1984, ce qui constitue déjà en soi une certaine forme d'économie. Pour moi, une dépense à bon escient, est une économie par rapport à un gaspillage. Enfin, c'est ce que je pense. Mais peut-être Mike a-t-il d'autres ou de meilleurs exemples à vous donner.

• 1140

M. Binder: J'aimerais ajouter quelque chose, monsieur le président, avec votre permission. On peut toujours trouver quelque chose de positif à dire au sujet des programmes du gouvernement. Tout n'est pas toujours noir ou blanc, et la majorité des évaluations tiennent compte de la raison d'être du programme et des recommandations fort importantes ont été faites au ministre et aux comités du Cabinet quant au maintien ou à l'abolition de tel ou tel programme. Beaucoup de programmes portant caducité ont été examinés au Cabinet dans le seul but de déterminer s'il fallait ou non les conserver. Une fois

[Text]

is to provide Cabinet and management with well-balanced, if you like, reporting on the rationale for programs. It is up to Cabinet to decide what to do with it. It is one input and I think we should understand that process.

Notwithstanding all that, there are some major reallocations and I would venture to say that in Transport Canada there was one particular program that actually the recommendation was to close it down and it was closed down; there was then debate as to whether to reopen it again. Cheap evaluation is something we are going to see significant changes in, I believe, in the programs.

In Correctional Services the psychiatric services were delayed. A whole construction program of new services were delayed as a result of evaluation. Even at this early stage of the development of program evaluation I think there are significant success stories which we will endeavour to collect and keep track of.

Mr. Kelly: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Hovdebo.

Mr. Hovdebo: I follow along almost the same area. You said the jury was still out, Mr. Bindman. You are talking about the jury as far as the deputy minister is concerned and the department is concerned not your own . . . ?

Mr. Bindman: Mr. Chairman, through you to the member, the question put to me was what was my view of the reactions in the deputy minister community, to my knowledge of the subject, and part of my answer was that I thought a good many of them were still waiting to see what the results were and I expressed that as the jury being out.

Mr. Hovdebo: But you, as the OCG of the department, are quite convinced that it is worthwhile?

Mr. Bindman: I am utterly convinced that unless serious efforts are made to inspect the effect of what it is we are doing in government programs, then opportunities to spend money more wisely, give more governmental service for the money we are spending and avoid spending where there is no good reason to spend, will not be detected and will not be brought to light. I am further convinced that the exercise known as program evaluation is essential toward that end, but if you say to me am I convinced that this will necessarily, like night follows day, lead to the correction of all of the problems that exist out there, I am less convinced. Those are difficult decisions. Those bring up issues that go to the philosophy of how we are going to run the country, for which the people who do program evaluation are not responsible.

So to be honest with you, it could be that all of the efforts we make in the exercise known as program evaluation do not yield the results that we, the believers in that subject, would prefer. It is possible. I would expect that to happen. But I will say to you that it only has to happen in a few cases to justify the entire effort economically. You know, \$10 million, \$11

[Translation]

que le Cabinet a décidé de l'orientation à suivre, le processus d'évaluation prend fin. Donc en tant qu'évaluateurs, notre responsabilité consiste à fournir au Cabinet et aux cadres des rapports complets sur la raison d'être des programmes. Il appartient ensuite au Cabinet de décider des suites à donner. Ce n'est qu'une donnée parmi d'autres, et il est à mon avis nécessaire de comprendre tout le processus.

Tout cela mis à part, il y a des réaffectations importantes de crédits et il y a même un programme de Transport Canada qui a été supprimé à la suite d'une recommandation en ce sens. On avait ensuite discuté de son éventuelle réinstauration. Les évaluations de programmes se font très sérieusement et il y aura beaucoup de changements apportés aux programmes, je n'en doute pas.

Les services psychiatriques du Service correctionnel ont été reportés. Tout un programme de construction de nouvelles installations a été retardé à la suite d'une évaluation. Je pense que même à ses débuts, notre processus d'évaluation des programmes est passablement efficace, et nous allons d'ailleurs nous constituer un dossier de nos réussites.

M. Kelly: Merci, monsieur le président.

Le président: Monsieur Hovdebo.

M. Hovdebo: Je vais poursuivre quasiment dans la même veine. Vous avez dit que le jury continuait à délibérer, monsieur Bindman. Voulez-vous parler du jury dans le contexte du sous-ministre et du ministère, mais pas en ce qui vous concerne . . . ?

M. Bindman: Monsieur le président, on m'a demandé mon avis sur les réactions dans le domaine de compétence des sous-ministres et j'ai répondu que les sous-ministres attendaient les résultats, et c'est pourquoi j'ai utilisé cette expression, disant que le jury délibérait encore.

M. Hovdebo: Puisque vous êtes le BSC du ministère, vous êtes tout à fait convaincu du bien-fondé de cette activité?

M. Bindman: Je suis tout à fait certain de ce que, à moins que des efforts importants soient déployés pour déterminer l'incidence de nos activités sur les programmes du gouvernement, nous perdrons une bonne occasion de mieux dépenser notre argent et d'offrir de meilleurs services pour l'argent que nous dépensons et éviter ainsi les gaspillages. Je suis en outre persuadé que l'évaluation des programmes est une activité essentielle mais, si vous me demandez si je suis convaincu que c'est une solution à tous nos problèmes, je ne pourrais pas vous répondre de façon aussi catégorique. Ce sont des décisions très difficiles à prendre. Cela nous ramène à la philosophie même de l'administration future du pays, et cette philosophie n'est pas du ressort des responsables de l'évaluation des programmes.

Donc en toute sincérité, j'aimerais dire que nos efforts n'entraînent pas les résultats que nous aimerions voir parce que nous y croyons. C'est possible et j'aimerais que cela se produise. Mais il ne faut à mon avis que très peu de résultats pour justifier tout notre effort. Vous savez, 10 ou 11 millions de dollars, dans l'absolu cela représente beaucoup d'argent

[Texte]

million in absolute terms is a large sum of money and certainly looks a lot to the average Canadian household. But if you relate it to the national budget, it is hardly visible, and I am not persuaded that there will not be a justification to that extent. I am not sure either that it will happen. I do not want to see this thing stopped. I want to see it progress, because I believe it is in the best interests of Canada.

• 1145

Mr. Hovdebo: We have had a \$31 billion or a \$29 billion deficit in the last couple of years, and we have not been able to do much about it. Program evaluation as an instrument or as a vehicle to reduce that deficit would seem to be kind of logical. I want to follow along on Mr. Kelly's question, that if you do not look at the existence, or if program evaluation as an exercise does not ask the department to look at the existence of every program, then is it not being deficient in its attempt . . . I am assuming that what we are trying to do here is live within our means. Are they not being deficient if they are not asking every single department to look at every single program they have, to see if they can rule it out, eliminate it in some way or reduce it—preferably say, its existence justified.

Mr. Bindman: I think, Mr. Chairman, that the question is a legitimate question. One could expect, if one were perfectly vigorous and pure in the extreme, that a serious challenge of the very justification and existence of every program should be made regularly. It would be hard to argue there was a good theoretical reason for not doing that, so I will not try. Once again, I think a certain pragmatism in these matters must also be entertained. If one were to be overly rigorous and aggressive in challenging the very foundation of every program, one might create some reactions that were counter-productive to the very purpose that we had in the first place. I believe a certain judgmental value is needed here. Remember that the institution of program evaluation is not adequately, as yet, created. It is not institutionalized broadly enough, deeply enough, and at a sufficiently high level of quality so that we can claim that we have put it in place and it is now a tool from which we can expect everything we should from it. The doing of that requires effort and involves generating certain reactions, which were implicit in the very first question made to me by the chairman at the beginning of the session.

So, we have to go about this activity of encouraging the active program evaluation, with a certain deliberateness. I believe it has been a good policy, because we now have more institutionalized program evaluation, to my knowledge, than does any other governmental jurisdiction, and we are not through yet. We will do that.

Now, at some point or other, these very, very tough questions will have to be answered, but, with respect, I am not sure that the challenging through the routine, bureaucratic application of program evaluation is necessarily the most effective challenge. There is a dimension of political will required here, and that challenge must flow as well, and I would wish not to have the entire brunt of the responsibility for challenging government programs, laid at the door of the

[Traduction]

pour le Canadien moyen. Mais si vous comparez cette somme au budget national, c'est une goutte d'eau et je ne suis pas convaincu qu'ainsi nous ne trouverions pas notre justification. Je ne suis pas certain non plus des résultats, mais il ne faut pas s'arrêter, il faut continuer car je crois que c'est dans le meilleur intérêt du Canada.

M. Hovdebo: Cela fait déjà plusieurs années que nous avons un déficit d'une trentaine de millions sans que nous ayons trouvé grand chose pour y remédier. L'évaluation des programmes paraît logique comme moyen de réduire ce déficit. Pour faire suite à l'intervention de M. Kelly, si l'évaluation de programmes n'oblige pas le ministère à justifier l'existence de chaque programme, alors elle ne . . . J'imagine que l'objectif recherché est de limiter les dépenses. Si on n'oblige pas chaque ministère à scruter le moindre de ses programmes pour voir si on ne pourrait pas s'en passer ou l'amputer, se justifie-t-elle encore?

M. Bindman: C'est une question tout à fait légitime, monsieur le président. À la limite, si l'on voulait pousser les choses jusqu'à leur extrême logique, il faudrait régulièrement remettre en question l'existence même de chaque programme. Je ne peux avancer aucune raison théorique de ne pas le faire, mais là encore il faut savoir se montrer pragmatique. Si l'on remettait en question de façon trop agressive le fondement même de chaque programme, on risquerait de susciter des réactions qui iraient à l'encontre de l'objectif recherché. Il faut faire intervenir un élément de jugement. N'oubliez pas que le principe de l'évaluation des programmes n'est pas encore très bien implanté. Il n'est pas suffisamment enraciné et la qualité n'en est pas encore suffisante pour que nous puissions prétendre disposer d'un instrument universel. Il nous faudra encore déployer beaucoup d'efforts pour cela et le principe même suscite des réactions comme le disait implicitement la toute première question que le président m'a posée au début de la séance.

Il nous faut donc encourager délibérément l'évaluation des programmes. C'est une bonne politique car je crois que nous avons réussi à aller plus loin dans ce sens qu'aucune autre administration gouvernementale, mais nous ne sommes pas encore au bout de nos efforts. Nous allons continuer.

Il faudra bien trouver une solution à ces problèmes très difficiles, mais je ne suis pas certain que la remise en question par le moyen d'une application bureaucratique de l'évaluation des programmes soit nécessairement la meilleure. Cette remise en question doit procéder également de la volonté politique et il ne faudrait pas que toute la responsabilité gouvernementale à cet égard repose sur les épaules de cette institution appelée évaluation des programmes telle qu'elle s'exerce au niveau bureaucratique. Cela ne serait pas raisonnable.

[Text]

institution known as program evaluation, as exercised at the bureaucratic level. I do not think it is reasonable.

So, I am doing my best to deal with a question, the spirit of which I agree with, but I am not sure how far we can go as bureaucrats in dealing with it, and I answer candidly, if you should take that into account as you assess what we are doing.

Mr. Hovdebo: Mr. Meyers, the Auditor General's Office has really taken quite a different position on that; that by the very structure and philosophy, I suppose, or mandate of your organization, you do look at as many programs as you can in a year, at their existence and the quality of return from the money spent on them. Would you agree that it is impossible—he did not really say impossible, just unlikely, I guess—that you could be able to use this particular procedure to pare away the deficit?

• 1150

Mr. Meyers: I thought Mr. Bindman's comments were very realistic. I do not think he was saying that program evaluation could not provide information to decision makers that would not help reduce or amend programs to reduce the deficit. What he was suggesting was organizationally and politically at this time it is very difficult in the evaluation function to put in question the existence itself of a program. It may be unrealistic to expect those individuals to do it. They have the tools, but as Mr. Bindman has pointed out, there would have to be clear signs of political will that this was what they wanted, this was what was required, before they could do it.

The Chairman: Program evaluation evaluates the effectiveness of the delivery of a policy, does it not, rather than the policy?

Mr. Meyers: I think it could evaluate either side. But it is mainly the effectiveness of the delivery against the objective. The Comptroller General has defined four components for program evaluation: the rationale—whether or not it is likely that the things the program is doing are likely to meet the achievement of the objective; how well it is doing against that objective; alternatives—whether or not there is a cheaper way to do the same thing; and impacts and effects—whether or not there are unexpected or unintended or intended impacts that are different from the objectives. I tend to say those are more within the policy than they are questioning the essence of the policy; but coming out of that might be information that might raise some questions.

The Chairman: A nice policy is made; it just might not be able to be delivered effectively.

Mr. Meyers: Correct.

The Chairman: Sorry, Stan.

Mr. Hovdebo: Along the same line, though—exactly the same line, I think—if it is a responsibility of Parliament to monitor government expenditures, is it possible that the program evaluation could be used by Parliament and by the Cabinet as an instrument of paring off those expenditures which are unnecessary, first of all? Would you suggest, either

[Translation]

Je fais donc de mon mieux dans le sens dont vous parlez, mais je ne sais pas jusqu'où nous, en tant que bureaucrates, pouvons aller et vous devrez tenir compte de nos limitations dans le jugement que vous ferez de notre travail.

M. Hovdebo: Monsieur Meyers, le Bureau du vérificateur général a adopté une position sensiblement différente à ce sujet, disant que le principe que suit votre organisation, ou son mandat si vous voulez, est d'examiner autant de programmes possible dans une année, déterminer dans quelle mesure leur existence se justifie et la valeur des résultats obtenus. Diriez-vous également qu'il est impossible—peut-être pas impossible mais simplement peu probable—que cette procédure soit capable de réduire le déficit?

M. Meyers: Les propos de M. Bindman m'ont paru très réalistes. Il ne contestait pas que l'évaluation d'un programme soit un outil utile qui puisse aider les responsables des décisions budgétaires à réduire ou à modifier les programmes en vue de réduire le déficit. Il disait simplement que, sur le plan organisationnel et politique, il est très difficile de mettre en question l'existence même d'un programme dans le cadre de la fonction d'évaluation et il est peut-être irréaliste d'attendre des auteurs qu'ils le fassent. Ils disposent des outils voulus, mais il faudrait qu'ils aient l'appui d'une volonté politique clairement exprimée pour le faire.

Le président: L'évaluation d'un programme juge l'efficacité de l'application d'une politique, plutôt que la politique elle-même, n'est-ce pas?

M. Meyers: Elle fait les deux, mais elle s'intéresse surtout à l'efficacité de l'application, par comparaison avec l'objectif poursuivi. Le contrôleur général a défini quatre éléments dans l'évaluation de programmes: La rationalité—l'exécution du programme permet-elle d'atteindre l'objectif poursuivi; les options: existe-t-il un moyen de faire la même chose pour moins cher; les impacts et les effets: Le programme entraîne-t-il des effets imprévus qui ne correspondent à aucun objectif? Il s'agit davantage de contrôler l'application de la politique plutôt que de remettre en question l'essence de celle-ci, mais les résultats obtenus pourraient amener à se poser des questions.

Le président: On constaterait par exemple que la politique est bonne mais qu'il est impossible de l'appliquer rationnellement.

M. Meyers: Précisément.

Le président: Excusez-moi, Stan.

M. Hovdebo: Cependant, pour continuer là-dessus, puisque le Parlement est chargé de contrôler les dépenses gouvernementales, l'évaluation des programmes pourrait bien constituer pour lui et pour le cabinet un outil permettant de tailler dans les dépenses inutiles, ne croyez-vous pas? Seriez-vous favorable

[Texte]

of you, that program evaluations be made available to Parliament, or the public?

Mr. Bindman: My view at the first level of that question is that the results of program evaluation should be made available to Parliament. As a matter of principle, I think parliamentarians have a right to know what is happening on virtually any subject. Now, there are some constraints, of course, that are stipulated in legislation such as freedom of information, and certain things are privileged to the government that have to be taken into account. But the answer at the level of principle is it should be made available to Parliament.

The building of the program evaluation function to date has focused on the management use of that more than the parliamentary use of that, and has made a point of establishing the deputy minister as the client for this. That has had much utility in getting the function going, and it continues to be a useful focus, which should not be lost, in addition to the focus that parliamentarians and Cabinet committees should be entitled to information and have it provided.

It could have implications for us. It would require a policy decision that we table everything for the parliamentary level of government automatically. There would have to be an understanding that that is not without its drawbacks either, because you parliamentarians would be inundated with information. Some of these things are very voluminous, and about 225 of them have been generated since the inception of the OCG. And if we made it available to everybody, the logistics of that would have to be taken into account and we would have to adapt our infrastructure within government to it. But, given a decision, we could do that. I would have to advise people that there would then be some loss of utility at the other level, but we could probably deal with it. The subject is again, as in everything else you touch in here, you peel off levels of an ending and you keep on going forever and you still do not get down to the end of it.

• 1155

The use of program evaluation, if it is never made use of it, and this is my personal opinion, by the parliamentary level of government, we would have failed to redeem the purpose that gave rise to it in the first place. So we have to get there, and at the same time we cannot disturb the normal operation of the government any more than we have to on the way. So that would be the philosophy that I would offer.

Mr. Hovdebo: However, if it is never used to reduce, and I am assuming we are trying to live within our means, if it is never used to help us to do that—maybe it holds the total expenditure down, but it is an expenditure that is not answering our question as parliamentarians.

Mr. Bindman: If you are saying—if it winds up when the smoke clears that parliamentarians never made any use of program evaluation, or program evaluation was never rendered fully supportive of parliamentary needs, then I would answer to you that we did not do an adequate job on the subject.

Mr. Hovdebo: Because if you made a decision, or had information before Parliament, which caused Parliament to

[Traduction]

à ce que les évaluations de programmes soient rendues publiques ou communiquées au Parlement?

M. Bindman: Je serais certainement en faveur d'en communiquer les résultats au Parlement. Je crois que, par principe, les parlementaires ont le droit de tout savoir sur pratiquement tous les sujets. Il existe évidemment des limitations qui sont prévues dans diverses lois, telles que la liberté de l'information et d'autres éléments sont protégés par le secret mais, dans l'ensemble, les résultats devraient être communiqués au Parlement.

Jusqu'à présent, l'évaluation des programmes est un outil destiné davantage aux administrateurs qu'aux parlementaires et c'est pourquoi le sous-ministre en est le destinataire désigné. Cela a facilité l'instauration de cette fonction et il doit continuer à en être ainsi, mais cela n'empêche pas que les comités du cabinet et du Parlement soient tenus informés des conclusions.

Cela pourrait avoir des répercussions sur nous, il faudrait qu'une décision de principe soit prise afin que nous déposions automatiquement toute la documentation au niveau parlementaire. Il faut bien savoir aussi que cela présenterait également des inconvénients, car vous les députés seriez inondés de documents. Certains de ces rapports sont volumineux et, depuis la création du BCG, on en a rédigé 225. Si cette documentation devait être distribuée à tout le monde, il faudrait s'y préparer sur le plan logistique et adapter notre infrastructure. Nous pourrions cependant le faire si la décision en était prise. L'exercice perdrait une partie de son utilité à l'autre bout, mais on pourrait s'en accommoder. Le problème évidemment, comme chaque fois dans ce genre de choses, c'est que l'on arrache un voile après l'autre mais que l'on n'arrive jamais jusqu'au bout.

Ma façon de voir personnelle à ce sujet, c'est que si l'évaluation des programmes ne devait jamais servir au niveau parlementaire nous aurions trahi son objectif premier. C'est donc ce qu'il faut viser, mais sans bouleverser le fonctionnement normal de l'administration gouvernementale plus qu'il n'est indispensable.

M. Hovdebo: Cependant, si la fonction ne sert jamais à couper dans les dépenses gouvernementales—elle contribue peut-être à limiter leur augmentation—elle ne résoudra pas le problème qui se pose à nous, les parlementaires.

M. Bindman: S'il devait apparaître, une fois la poussière retombée, que les parlementaires ne se servent jamais de l'évaluation des programmes ou qu'elle ne leur est pas un outil utile, alors nous-mêmes aurions échoué dans notre tâche.

M. Hovdebo: Mais si vous preniez la décision, ou incitez le Parlement à le faire de par les données que vous lui remettez,

[Text]

eliminate a program that the department had not decided to eliminate, you might lose your effectiveness within that department, too.

Mr. Bindman: Mr. Chairman, once again, you must appreciate that it is not me or my office that is rendering these evaluations. Those evaluations are rendered by the departments, and the responsibility ministerially is borne by the Minister in charge of the areas in question. That is where you...

The Chairman: You stimulate the function within various departments.

Mr. Bindman: That is correct. What we are here to do is encourage the creation and the effective operation of those functions, not to perform their work for them—we could not. I mean, as I said earlier, there are 22 people in this function in the OCG, and there are now in excess of 320 in the function itself across government. You can readily see that the work gets done elsewhere than the OCG.

The Chairman: Mr. Neil.

Mr. Neil: In part of the answer to the question, your function then is solely to ensure that the departments set up these evaluation units. Is that correct?

Mr. Bindman: Our initial function is to see that they set up the evaluation units and that they have a plan for the execution of program evaluations on some regular cyclical basis within the portfolio of programs they have.

Mr. Neil: And do you monitor...

Mr. Bindman: Yes.

Now, the work of my office is evolving, sir, because, as we complete the infrastructure development, there is now coming a flow of program evaluations which is increasing. And as it was reported to you by the Auditor General, there are quality deficiencies in there, because there is a certain newness to all of that; they are not all as skilled or as experienced yet as they will be. So we run quality control on those evaluations and are now becoming much more involved in increasing the value of the work that is done, rather than getting the infrastructure set up to do it. And that will be the future characteristic of the OCG: quality control rather than program development.

Mr. Neil: You monitor the evaluation to ensure that they are giving quality for the work they do.

Mr. Bindman: That is right. Are they recognizing all of the factors that we can think of they should recognize? Do they have adequate data in their evaluations? Is the data that they have used sufficiently reliable so you can depend on the facts that are presented in the thing, and is there a differentiation between data and opinions in there in the way it is expressed?

Mr. Neil: At what point in time does an evaluation of a program start? Do they wait until the program is half way through, or wait until the program is completed before they start their evaluation; or do they start the evaluation almost immediately when the program starts in order that they can advise and make an assessment of it?

Mr. Bindman: I will ask my colleague to answer that.

[Translation]

d'éliminer un programme que le ministère voudrait garder, votre efficacité au sein de ce ministère en souffrirait également.

M. Bindman: Encore une fois, monsieur le président, ce n'est pas mon service ni moi-même qui prenons ces décisions. Elles sont prises par les ministères et c'est le ministre compétent qui en porte la responsabilité. C'est là que vous...

Le président: Vous stimulez cette fonction dans les ministères.

M. Bindman: Exactement. Nous encourageons la mise en place et le bon fonctionnement de ces fonctions, mais nous ne faisons pas le travail à leur place—nous ne le pourrions pas. Comme je l'ai dit, 22 personnes sont affectées à cette fonction au BCG, contre 320 dans le reste de l'administration fédérale. Cela montre bien que le travail se fait ailleurs qu'au BCG.

Le président: Monsieur Neil.

M. Neil: Votre rôle est donc uniquement de faire en sorte que les ministères constituent de telles sections d'évaluation. Est-ce exact?

M. Bindman: Notre fonction initiale est de faire en sorte que les ministères mettent sur pied de telles unités d'évaluation et possèdent un plan d'exécution de l'évaluation de leurs programmes à intervalles réguliers.

M. Neil: Et est-ce que vous contrôlez...

M. Bindman: Oui.

Le travail de mon service connaît une évolution en ce moment car, au fur et à mesure que l'infrastructure se met en place, l'afflux des évaluations s'accélère. Ainsi que le vérificateur général vous l'a dit, étant donné que tout cela est nouveau, les évaluations ne sont pas encore toutes ni toujours de la meilleure qualité. Nous contrôlons donc la qualité de ces évaluations et concentrons maintenant nos efforts sur l'exécution, plutôt que sur la mise en place de l'infrastructure. L'essentiel du travail futur du BCG sera là: Le contrôle de la qualité plutôt que la mise en place de cette fonction.

M. Neil: Vous contrôlez les évaluations afin d'en garantir la qualité.

M. Bindman: Oui. Le ministère a-t-il pris en compte tous les facteurs possibles? Reposent-ils sur des données adéquates? Les données utilisées sont-elles suffisamment fiables pour donner une idée juste du programme et a-t-on pris bien soin de faire la distinction entre les faits et les opinions?

M. Neil: À quel moment intervient l'évaluation d'un programme? Est-ce à peu près à mi-chemin de son exécution ou bien à la fin? Ou bien encore l'évaluation commence-t-elle presque immédiatement, dès qu'un programme est lancé?

M. Bindman: Je vais demander à mon collègue de répondre.

[Texte]

• 1200

Mr. Leclerc: On the old program—well, every department is asked to produce a long-term plan. We say that every program ought to be reconsidered once every three or five years and so on, so we have a long-term plan. In view of the fact that this function is fairly new in most departments, we did advise them earlier not to start with a program that is too big or too complex because you have to learn with easier things, and so on. I think a lot of the long-term programs do show that now.

Every now and then a department feels that a new program ought to be installed and they make a request to Cabinet through the social envelope or the economic envelope for instance. At that point, they are strongly encouraged to create what we call a framework. You are going to get into a new program. How will you know that your program works or will work. How will you know it is the right kind of program one year down the road, two years down the road?

A framework implies that you are deciding ahead of time how you are going to measure the program so that you can start collecting the data through the administration of your program instead of being surprised by the lack of information two years down the road. So this is a kind of preparation, if you wish.

In some cases the Cabinet will ask that a program be evaluated. They are providing funds for only one year and they ask that the program be evaluated after one year to see whether the program is on track, does the right thing and so on, to justify the prolongation of the funds.

The whole notion is very flexible. The basic idea is to make sure you are doing the right things at the right time. So on new programs, there is a serious attempt to front-load the process of program evaluation, to have the guarantee that indeed the program will be evaluated at some point.

Mr. Neil: What you are saying is that these units will acquire the expertise, so that prior to a program's being instituted or even announced, they will be in a position to advise the Minister whether or not in their opinion the program is one that would fly; is this right?

Mr. Leclerc: That is right. Or they will advise at that point about ways of creating the kind of information that is needed for the evaluation. The evaluation will be done *ex post*, but you need a lot of information to do this kind of evaluation.

Mr. Neil: Yes.

Mr. Leclerc: So you decide in advance the criteria you want to use to find out whether the program is successful or not so that you can measure against these criteria.

Mr. Neil: Thank you, Mr. Leclerc.

The Vice-Chairman: Mr. Clark.

Mr. Clark (Brandon—Souris): We have been discussing the question of accountability of Crown Corporations in the House for some time now and it is a very real concern for a number of

[Traduction]

M. Leclerc: On demande à chaque ministère de dresser un plan à long terme. Nous disons que chaque programme établi doit être examiné une fois tous les trois ou tous les cinq ans etc., de façon à pouvoir dresser un plan à long terme. Étant donné qu'il s'agit là d'une fonction relativement nouvelle dans la plupart des ministères, nous leur conseillons au début de ne pas commencer avec un programme trop vaste ou trop complexe car il faut apprendre avec les choses plus faciles. C'est une tendance que vous retrouverez dans les plans à long terme aujourd'hui.

De temps à autre, un ministère veut instaurer un nouveau programme et en fait la demande au Cabinet dans le cadre de l'enveloppe sociale ou de l'enveloppe économique, par exemple. Dès ce moment-là, nous l'incitons à créer ce que nous appelons un cadre: Comment saurez-vous que votre programme donne ou donnera des résultats? Comment pourrez-vous déterminer dans un an, ou dans deux ans, que c'est le bon type de programme?

Ce cadre suppose que l'on décide à l'avance comment on va mesurer les résultats du programme de façon à pouvoir en réunir les données d'emblée, plutôt que de se trouver pris de cours par un manque d'informations dans deux ans. Si vous voulez, c'est une espèce de préparation.

Dans certains cas, c'est le Cabinet qui demandera qu'un programme soit évalué. Il débloque un budget pour un an seulement et demande que le programme soit évalué après ce délai afin de déterminer si son maintien se justifie.

C'est un concept extrêmement flexible. Il consiste essentiellement à s'assurer que l'on fait ce qu'il faut en temps voulu. Dans le cas des nouveaux programmes, on s'efforce donc de mettre en place d'emblée tous les paramètres de façon à pouvoir évaluer le programme le moment venu.

M. Neil: Vous dites donc que ces sections acquièrent de l'expérience, si bien qu'avant qu'un programme soit lancé ou même annoncé, ils pourront dire au ministre si, à leur sens, le programme paraît rationnel; est-ce exact?

M. Leclerc: Oui. Ou bien ils conseilleront quant aux éléments d'informations qu'il faudra recueillir aux fins de l'évaluation. L'évaluation elle-même sera faite plus tard, mais il faut rassembler beaucoup de données dès le départ.

M. Neil: En effet.

M. Leclerc: On décide donc à l'avance des critères de réussite qui seront utilisés et on comparera le résultat à ces critères.

M. Neil: Je vous remercie, monsieur Leclerc.

Le vice-président: Monsieur Clark.

M. Clark (Brandon—Souris): Cela fait déjà quelque temps qu'a été ouvert le débat sur la responsabilité des sociétés de la Couronne devant la Chambre et c'est un sujet qui préoccupe beaucoup d'entre nous. Est-ce que, par ce système, vous

[Text]

us. Is this a means by which we could further the accountability of such Crown corporations?

Mr. Bindman: Yes, sir. We have tried to see in our own minds what fundamental distinction should be drawn between government as operated through a regular department and government as operated through a Crown corporation. We reached the conclusion that we cannot see why a Crown corporation would be so fundamentally different that it was not susceptible of the need of evaluation in the same way a government department was.

Now, there are some Crown Corporations that are in for profit enterprises and there is a kind of regulation or evaluation that one finds in the private sector occurring there, but even there, there is a need to ascertain whether or not those Crown corporations are delivering on the policy responsibilities assigned to them by Parliament, which is not automatically visible from the fact that they may be generating a profit.

Therefore the answer is that we cannot see why Crown corporations should not be susceptible of both the need and the execution of program evaluation in the same way that departments are. There would obviously be some local circumstances that one would have to adapt to, but then we have lots of differences among the departments that one has to adapt to also.

Mr. Clark (Brandon—Souris): I do not think any of us would question for the moment the fact that there would be a need for such an evaluation of Crown corporations. In fact, you might even go further and suggest that the need would even perhaps be greater. What I am concerned about is whether or not you have sufficient "teeth" to be effective, bearing in mind the line of questioning Mr. Kelly was pursuing.

• 1205

Mr. Bindman: When you say you, do you mean my office?

Mr. Clark (Brandon—Souris): No. I mean the process itself. I heard you say that recommendations had been made to Cabinet. The fact that Crown corporations are operating somewhat at arm's length, would that in any way lessen the effectiveness of program evaluation?

Mr. Bindman: It could do. If the government did not exert itself, somehow or other was not minded to exert itself with as much force in the case of a Crown corporation as it might be prepared to do in the case of a department, for whatever reason, distance, non-familiarity, unaccustomed or presence of other infrastructures not found in government, I do not know, but if for whatever reason government were not minded to exert itself as strenuously with a Crown corporation as it would with a department, I would speculate or conjecture that the application of program evaluation in Crown corporations under that case would not lead to as many results as it would in the first case. But then I would put the same statement about departments, about our intent, our exercise of will power on the operations of government in the regular category as

[Translation]

pourrez obliger les sociétés de la Couronne à rendre davantage de comptes au Parlement?

M. Bindman: Oui monsieur. Nous avons entamé une réflexion pour voir s'il y avait une distinction fondamentale entre l'administration gouvernementale qui est le fait d'un ministère ordinaire, et l'administration gouvernementale qui est le fait d'une société de la Couronne. Nous sommes parvenus à la conclusion que les sociétés de la Couronne n'ont aucune caractéristique fondamentale qui empêcherait qu'on leur applique l'évaluation au même titre qu'aux ministères.

Evidemment, certaines sociétés de la Couronne sont des entreprises à but lucratif et, les critères normaux du secteur privé s'appliquent à elles, mais même dans ce cas il faut déterminer dans quelle mesure elles s'acquittent des responsabilités que le Parlement leur a assignées, ce qui n'équivaut pas automatiquement aux bénéfices qu'elles peuvent ou non réaliser.

La réponse est donc qu'il n'y a aucune raison pour que les sociétés de la Couronne ne subissent pas l'évaluation des programmes au même titre que les ministères. Il y aura évidemment des cas particuliers auxquels il faudra s'adapter, mais les ministères eux-mêmes présentent beaucoup de différences qui exigent une adaptation.

M. Clark (Brandon—Souris): Je crois qu'aucun d'entre nous ne contestera la nécessité d'une telle évaluation dans le cas des sociétés de la Couronne. On pourrait même dire que le besoin est encore plus marqué. Ce que je me demande, c'est si vous avez l'autorité suffisante pour le faire, compte tenu de ce que disait M. Kelly.

M. Bindman: Lorsque vous dites «vous», parlez-vous de mon bureau?

M. Clark (Brandon—Souris): Non, je veux parler du processus lui-même. Vous disiez que vous adressez des recommandations au cabinet. Le fait que les sociétés de la Couronne soient plus ou moins indépendantes du gouvernement ne réduirait-il pas l'efficacité de l'évaluation des programmes?

M. Bindman: C'est possible. Si le gouvernement se montrait moins déterminé vis-à-vis des sociétés de la Couronne que vis-à-vis des ministères, pour quelque raison que ce soit, distance, ignorance, infrastructure différente de celle de l'administration, peu importe, alors l'évaluation des programmes dans le cas des sociétés de la Couronne ne produirait pas des résultats aussi bons. Mais il en sera de même dans le cas des ministères: si la volonté politique fait défaut, les résultats en souffriront. Franchement, je ne vois pas vraiment de différence entre les deux. Je trouve que toutes les activités gouvernementales doivent être suivies, comme je le disais tout à l'heure. Cette inspection automatique ne satisfait pas nécessairement tout le monde et je pense en outre que le rythme et la façon dont on y procède influent sur la qualité du résultat comme j'essayais de

[Texte]

well. I do not really see much of a distinction, to be honest with you. I think all of these governmental operations need to be inspected, as I said earlier. I do not think the fact of inspecting them automatically generates a result that would suit everybody either. And I further think there is a certain rate at which you can do these things and a certain manner in which you go about it that has a material effect on whether or not you succeed, and that is what I was trying to answer to the now chairman earlier in the questioning.

Mr. Clark (Brandon—Souris): Again, it is a matter that the bottom-line is a question of the extent of the political will to make the...

Mr. Bindman: It is at least as important if not more important than the technology with which the inspections are done. Yes, sir.

Mr. Clark (Brandon—Souris): Thank you.

The Vice-Chairman: Mr. Hovdebo.

Mr. Hovdebo: Did you want to get in on this? I have already had one round.

Mr. Lewis: I would just like to ask one question, further to those...

The Vice-Chairman: Mr. Lewis, you have not been recognized by the Chair.

Some hon. Members: Oh, oh!

The Vice-Chairman: Mr. Lewis.

Mr. Lewis: The program evaluation in government is but to see that the taxpayer is getting value for his or her money and program efficiency, that kind of thing, the delivery of the policy. When we move to Crown corporations, are those functions not taken over by the normal management of the company, the systems analysis, the internal audit, that kind of thing?

Mr. Bindman: They may be, but there is no guarantee of it, Mr. Lewis. In order to deal with that question, let us shift the focus from Crown corporations to the private sector, corporations for profit, shall we? And if we can understand what we are discussing in their case, then I think we might find some means of relating to those entities in the society which take up a position intermediary between the private sector and our regular one.

You go to General Motors; they have a very heavy investment they have to make pay off. They have competition. They have financial problems coming out of their ears—they are not as acute right now as they were three years ago, but they can get pretty bad. They have labour-management problems of an order of magnitude generally more acute than that experienced by the federal government, in any case, but severe by any standard. And they, too, are very large bureaucracies that need to be run properly. Now, the working rules are different and the currency is money and not political policy terms, but allowing for that, there is a significant job of work in managerial terms to make that entity successful. Does it need program evaluation? I submit it does, and has it. But it is never called program evaluation.

[Traduction]

le montrer tout à l'heure au député qui occupe maintenant le fauteuil du président.

M. Clark (Brandon—Souris): Encore une fois, au bout du compte, c'est la volonté politique qui importe...

M. Bindman: Elle compte tout autant, sinon plus, que les moyens mis en oeuvre. C'est vrai.

M. Clark (Brandon—Souris): Je vous remercie.

Le vice-président: Monsieur Hovdebo.

M. Hovdebo: Vouliez-vous poser des questions vous-même? J'ai déjà eu un tour.

M. Lewis: J'aimerais poser une question dans la même veine...

Le vice-président: Monsieur Lewis, vous n'avez pas reçu la parole.

Des voix: Oh, oh!

Le vice-président: Monsieur Lewis.

M. Lewis: L'évaluation des programmes dans la Fonction publique vise uniquement à déterminer si le contribuable en a pour son argent, et si les programmes sont bien exécutés. Dans le cas des sociétés de la Couronne, est-ce que cette fonction ne relève pas de la gestion normale de l'entreprise, de l'analyse des systèmes, de la vérification interne etc.?

M. Bindman: Peut-être, mais on n'en a aucune garantie, monsieur Lewis. Pour répondre, oublions qu'il s'agit de sociétés de la Couronne et considérons que ce sont des entreprises privées à but lucratif. Si on peut éclaircir les choses dans leur cas, peut-être pourra-t-on alors les transposer à ces organisations qui occupent dans notre société une situation intermédiaire entre le secteur privé et le secteur public.

Prenons la *General Motors*; celle-ci a fait des investissements très lourds qu'elle doit rentabiliser. Elle affronte des concurrents, elle se débat dans des problèmes financiers énormes, peut-être pas aussi pressants aujourd'hui qu'il y a trois ans, mais néanmoins paralysants. Les conflits sociaux y sont généralement plus exacerbés que dans la Fonction publique et elle constitue également une bureaucratie énorme qu'il faut gérer convenablement. Les règles en vigueur y sont différentes et le succès se mesure en espèces sonnantes et trébuchantes plutôt que selon des critères politiques; mais pour que l'entreprise réussisse, elle doit être administrée efficacement. A-t-elle besoin de l'évaluation des programmes? La réponse est oui et d'ailleurs on l'y pratique, mais elle ne porte pas le même nom.

[Text]

• 1210

You will look in their corporate headquarters and you will find a long-range planning unit. You will find a marketing unit that is doing market surveys and trying to find objective data for how well we are doing compared to how well Ford is doing. You will find something pretty bad there, too, which I am not recommending by implication: you will find industrial espionage activity carried on to try and find out—and if you do not believe so look at the legal battles between IBM and Japan now.

Mr. Lewis: You are not specifically referring to GM, but that could happen.

Mr. Bindman: Well, that is in the case of IBM. It can and does happen; it is a frequent thing out there.

So I maintain that if you take the body of analytical work done by staff units having various kinds of economic, accounting, engineering and marketing qualifications and add that all up in a typical General Electric type corporation you would find the body of technical expertise applied to the rationalizing of the problems of that entity is far more developed than anything we do in government that we label program evaluation or financial analysis or anything else for that matter.

Mr. Lewis: So why do Crown corporations not have that?

Mr. Bindman: Some of them do. If you were to look into Air Canada or CN—and I have not done this so I do not speak from knowledge—you would find a body of activity going on there which you would certainly not call program evaluation but it is evaluative and it is analytical and it inspects facts that are germane to the management of those entities and management acts on it.

Now, in the first case again, Mr. Lewis, they have a board of directors. Their board of directors in General Electric are parliament for these purposes, and the results flow. Accounting documents are provided on a regular, routine basis according to standards of reporting which are widely accepted in the industry and these flow to their parliament, the board of directors, and decisions get taken by that level of government. Now, nobody in his right mind would ever put a question that they should not have management systems inside a private sector entity the results of which were not available to the board of directors, but nobody would also say that you can run a company if the board of directors take all the day-to-day operating decisions. So we strike a balance, do we not, between the policy level administration and the day-to-day operating administration in a private sector corporation?

I submit to you, respectfully, that we have to do the same thing in Crown corporations and we have to do the same thing in government departments, but we have to adapt the process to the legitimate differences in operation, rules and regulations, pressures and motivations appertaining in each case, and to try in some simplistic and slavish way to lift practices that work in General Motors and slam them down on Air Canada, forgetting that they are a public entity and have other than profit motivations to deal with and other masters to satisfy

[Translation]

Si vous examinez la composition de cette société, vous y trouverez un service de planification à long terme. Vous y trouverez un service de commercialisation qui effectue des études de marché et essaie de trouver des données objectives pour comparer le rendement de la société avec celui de Ford, par exemple. Vous y trouverez quelque chose de fort répréhensible et que je ne recommande pas même implicitement, un service d'espionnage industriel dont le but... Si vous ne me croyez pas, vous n'avez qu'à regarder la bataille juridique qui se livre actuellement entre IBM et le Japon.

M. Lewis: Vous ne parlez pas nécessairement de la GM, mais cela pourrait se produire.

M. Bindman: En tous cas, c'est ce qui se produit avec IBM. Il n'est pas rare de le voir dans cet environnement.

Prenez la somme du travail analytique effectué par les services économique, comptabilité, ingénierie et commercialisation et vous vous apercevrez que dans une société comme la *General Electric* ce travail d'experts est appliqué à la rationalisation des problèmes de l'entreprise d'une façon beaucoup plus réelle que ce n'est le cas dans le gouvernement avec ce que nous sommes convenus d'appeler des évaluations de programmes, des analyses financières ou quoi que ce soit d'autre.

M. Lewis: Vous voulez dire que les sociétés de la Couronne n'ont pas l'équivalent?

M. Bindman: Certaines. Prenez les cas d'Air Canada ou du CN, remarquez bien que je ne les ai pas examinés de près et que je ne peux pas en parler en totale connaissance de cause, vous vous apercevrez que s'il n'y a pas ce que nous pourrions appeler des évaluations de programmes il s'y fait un certain travail d'évaluation, d'analyse et d'inspection qui sert à la gestion et à l'administration de ces sociétés.

Il reste que dans le premier exemple, monsieur Lewis, il y a un conseil d'administration. C'est le conseil d'administration de la *General Electric* qui est son parlement et les résultats sont là. Les rapports comptables lui sont soumis de façon régulière, selon des normes préétablies et largement acceptées dans le secteur. C'est le conseil d'administration qui fait office de parlement et qui prend les décisions. Personne n'oserait proposer dans une société du secteur privé que les résultats de son activité ne soient pas communiqués à son conseil d'administration. Par ailleurs, personne n'oserait proposer non plus que ce soit le conseil d'administration d'une société qui prenne toutes les décisions de routine. Donc, ce qu'il faut, dans l'industrie privée, c'est trouver le juste milieu entre le niveau de la gestion des politiques et le niveau de la gestion routinière.

Ce que je veux dire, en toute déférence, c'est que nous devons essayer de faire la même chose dans les sociétés de la Couronne et les ministères du gouvernement, mais que nous devons adapter le processus de façon à tenir compte des différences légitimes dans ce domaine d'activités, des règles et des règlements qui lui sont propres, des pressions et des motivations qui lui sont particulières. Essayer de façon simpliste d'appliquer telles quelles les pratiques de la *General Motors* à Air Canada, par exemple, en oubliant qu'Air

[Texte]

than their customers, or that what is good for Air Canada should also work in Transport Canada, is to be unrealistic. There is a major technological capacity required and skill needed of the kind we stand for and are not adequate in ourselves to adapt to these processes to the point where they serve the purposes of Parliament, the board of directors and the management in all cases.

The Vice-Chairman: Mr. Hovdebo.

Mr. Hovdebo: We went through a bit of program evaluation as a committee a couple of years ago and possibly did not follow up but we started as well as we might have. If a department is doing good, effective program evaluation, if we went to that department tomorrow and said you have to cut your budget by 10% they should say, yes, I can do it in this way. Is that a fair statement? If they are doing a good job of program evaluation, then within not hours necessarily but say a week they would be able to say, yes, we can . . . They should have some kind of priority established within their department as to what is going well and what is not going well. Would they be able to say within a very short period of time that, yes, this is how we would do it if we were going to do it so that the politician who comes along and says, yes, we can accept it in certain places and we cannot in others . . .

• 1215

Mr. Bindman: I am a little hesitant here, not because I want to avoid the question but because I think while it is a legitimate question, the answers to it might not flow exclusively from the subject of program evaluation but rather from some financial analysis which might normally be done otherwise than under the heading of program evaluation. Program evaluation is trying to ascertain the competence with which the program is delivering on the intent of the program. It is also concerned with efficiency questions. It could tell you that we can do the same output of this program with 10% less cost; could very easily do that. It might not always address that question, though, routinely, and accordingly it may require more.

But I will tell you this. If Parliament said it wanted to see a reduction in expenditure of $x\%$ in the budget of this department, program evaluation and financial analysis, taken together, could deliver an answer as to how to accomplish that with the least amount of repercussion, or what the options were that one might choose among for doing that, and what the consequences and the implications would be. That would be the role.

The Chairman: How quickly could that answer be delivered, in your opinion? Is it a tough thing to come up with?

Mr. Bindman: In a department with good infrastructure, I do not see why it would need an inordinate amount of time; I think something measured in weeks, not months. If the department is devoid of proper systems of costing and so on and it cannot find—incidentally, we have made a major, major

[Traduction]

Canada est une société publique et a d'autres motivations que le profit et d'autres maîtres à servir que ses seuls clients, ou en se disant que ce qui est bon pour Air Canada doit être également bon pour Transport Canada, est manquer tout à fait de réalisme. Il y a des techniques et des compétences très importantes qui sont nécessaires et que nous essayons de fournir nous-mêmes sans y parvenir complètement en vue d'adapter les processus de façon à ce que les objectifs et du Parlement, et du conseil d'administration et de la gestion soient satisfaits en toutes circonstances.

Le vice-président: Monsieur Hovdebo.

M. Hovdebo: En tant que comité, il y a deux ou trois ans, nous avons examiné cette question de l'évaluation des programmes. Nous n'avons peut-être pas poursuivi, mais nous avons bien commencé. Si un ministère fait un bon travail d'évaluation de ses programmes et que nous lui demandons de réduire son budget de 10 p. 100, par exemple, ne pourrait-il pas être en mesure de nous dire tout de suite; d'accord, on pourrait procéder ainsi . . . N'est-ce pas raisonnable? S'il fait un bon travail d'évaluation, il pourrait nous répondre sinon au bout de quelques heures, du moins au bout de quelques semaines: oui, c'est possible . . . En tous cas, il devrait tout de suite savoir ce qui fonctionne bien, ce qui fonctionne mal chez lui. Dans un très court laps de temps, il devrait pouvoir indiquer comment il entend procéder de façon à ce que les politiciens puissent voir tout de suite ce qu'ils sont prêts à accepter et ce qu'ils ne sont pas prêts à accepter . . .

M. Bindman: J'hésite un peu à vous répondre, non pas parce que je veux éviter votre question, je pense qu'elle est tout à fait légitime, mais parce que ce n'est pas seulement une question d'évaluation des programmes. C'est également une question d'analyse financière quelque peu différente de la simple évaluation des programmes. L'évaluation des programmes a pour but de déterminer la façon dont les programmes réalisent leurs objectifs. Elle s'attache également à la question de l'efficacité. Elle permettrait de dire, par exemple, qu'il est possible d'obtenir le même rendement à un coût de 10 p. 100 moindre. Ce ne serait pas nécessairement vrai dans tous les cas. Il pourrait arriver qu'il faille la compléter avec autre chose.

Ce que je puis vous dire, c'est que si le Parlement souhaitait une réduction des dépenses de tant pour cent dans le budget d'un ministère, l'évaluation des programmes et l'analyse financière, prises comme un tout, pourraient indiquer comment procéder de façon à éviter les perturbations, ou encore pour indiquer quelles sont les options possibles ainsi que les conséquences de ces options. C'est ce que pourra accomplir l'évaluation des programmes et l'analyse financière.

Le président: Il faudrait combien de temps pour obtenir la réponse, selon vous? Ce serait un travail difficile?

M. Bindman: Pour un ministère doté d'une bonne infrastructure, je ne vois pas pourquoi il faudrait attendre longtemps. Je suppose que ce serait une question de semaines et non de mois. Dans le cas d'un ministère qui ne serait pas doté des bons systèmes de calculs du coût de revient il reste . . . Soit dit en

[Text]

stride in the last five years in that regard. We are in much better shape than we were at the time of the mid-1970s, when the charge that we were out of control was raised.

The Chairman: May I just follow it up, then? To the best of your knowledge, has it been asked for by Cabinet that those kinds of objective examinations be done, with a view to cutting the budget deficit?

Mr. Bindman: I am not sure. I think there have been occasions, Mr. Chairman, when it has been asked, and the answers were not particularly satisfactory. But what I think has become more archtypical, if I may answer the question a little indirectly, is the axe-budget, where through not being able to satisfy these things by other means we reach a position where the only way in which to do it is by cutting everybody by the same amount, known as the axe-budget; which is essentially a very unfair thing to do to the good managers in government. But that is the way, typically, over time, the reduction of costs has been in fact accomplished, and not by something more selective.

Mr. Hovdebo: One more question. Since the AG's department was in on the midwifery, or the conception or something, of the—how does the AG's department think the program is doing?

Mr. Meyers: There are two sides to that. One is the infrastructure; putting in place the mandates, the organizations, the staff to do program evaluation. We have said quite well, during the last five years they have put that infrastructure in place.

Mr. Bindman: You said remarkably well.

Mr. Meyers: The second is the production of the product; evaluations that can be used. There we have suggested I think something on the order of 86 evaluation studies had been completed, which is a good start. But it is more experimental. It is more learning and demonstrating what can be done.

The third is really the question Mr. Kelly was raising today, and the question you raise, on the reduction of the deficit; the utilization of these evaluations to make better decisions in government. I think it is fair to say that that particular utilization is yet to come, and it has to come in the next five years, if we are going to prove that program evaluation is worth while; is worth the \$30 million a year that we are spending. Our office is confident that it is and that it will demonstrate this.

The Chairman: Mr. Neil.

Mr. Neil: How many of the programs that have been announced or developed in the past several years have been job-creation projects? If you go back and you total up all the announcements that have been made, there would not be enough people in Canada to fill all the jobs. In your job evaluation in the departments, or at least your evaluation programs in the departments, do they evaluate the effectiveness of these programs in creating these jobs?

Mr. Bindman: They are supposed to.

[Translation]

passant, nous avons fait des progrès considérables sur ce rapport au cours des cinq dernières années. Nous sommes en bien meilleure posture maintenant qu'au cours du milieu des années 1970 alors que nous étions accusés d'avoir perdu le contrôle.

Le président: Une question supplémentaire, si vous le permettez. À votre connaissance, le Cabinet a-t-il jamais demandé ce genre d'examen objectif en vue de réduire son déficit budgétaire?

M. Bindman: Je n'en suis pas sûr. Je pense qu'il y a déjà eu de telles requêtes, monsieur le président, sans que les solutions se révèlent particulièrement satisfaisantes. Ce qui est devenu typique, si je puis répondre à la question de façon indirecte, c'est la réduction générale, qui, à défaut de solutions mieux adaptées à chacun, a fait que tout le monde a été touché de façon égale. C'est un procédé qui est assez injuste à l'égard des bons gestionnaires à l'intérieur du gouvernement. Cependant, c'est la façon qu'on a trouvée dans le passé pour réduire les coûts du gouvernement. On ne s'est pas montré très sélectif.

M. Hovdebo: Une question encore. Le bureau du vérificateur général a été la sage-femme, ou du moins a participé à l'accouchement, dirai-je de ce... Que pense-t-il des progrès du programme?

M. Meyers: Il y a deux aspects à la question. Il y a d'abord l'infrastructure, les mandats, les dispositifs, le personnel nécessaire à l'évaluation des programmes. Nous avons clairement indiqué qu'au cours des dernières années cette infrastructure avait été mise en place.

M. Bindman: Fort bien.

M. Meyers: Le deuxième aspect de la question a trait aux résultats sous forme d'évaluations vraiment utiles. Nous avons relevé à ce niveau qu'il y avait eu 86 évaluations. C'est un bon début, mais c'est encore à titre expérimental. C'est plus pour montrer ce qu'il est possible de faire.

Il y a par ailleurs le point soulevé par M. Kelly aujourd'hui, la question de la réduction du déficit et de l'utilisation de ces évaluations pour permettre au gouvernement de prendre de meilleures décisions. Cette utilisation fait encore défaut, il faut qu'elle intervienne au cours des cinq prochaines années pour que l'évaluation des programmes se révèle valable et justifie les 30 millions de dollars qui y sont dépensés annuellement. Notre bureau estime qu'elle est vraiment utile et qu'il peut en faire la démonstration.

Le président: Monsieur Neil.

M. Neil: Combien parmi les programmes élaborés annoncés au cours des dernières années ont été des programmes de création d'emplois? S'il fallait se fier à ce qui a été annoncé au cours de cette période la population du Canada ne suffirait pas à remplir tous les postes. L'évaluation des programmes des ministères, votre évaluation des programmes des ministères, vous permettent-elles de juger de l'efficacité de ces programmes pour ce qui est des emplois?

M. Bindman: Elle est censée le permettre.

[Texte]

[Traduction]

• 1220

Mr. Binder: The answer is yes. In fact, the work-sharing program received very much public attention this last year. Most of those evaluations do go up to senior management... They end up in Cabinet and are debated as to what to do with the program, whether to continue it or not.

Mr. Neil: Many of these programs are make-work programs and have very little lasting value. Are these make-work programs evaluated to determine if, in the long-run, permanent jobs have been created? Is that part of the evaluation process?

Mr. Leclerc: I think we have to make a distinction between evaluation of a policy versus evaluation of a program to respect that policy.

For instance, if the government has decided that it has a policy of eliminating regional disparity... I think so far program evaluation within the departments has not gone into really trying to answer the question that directly. They look at the very specific program which has been put together in the name of elimination of regional disparity, like job creation and so on, and then they try to measure whether it does that or not.

As to whether all told this will eliminate regional disparity, that is another story. If Cabinet says that we have to keep the students off the street this summer and we want to have a program of job creation and so on, then the program evaluators will not question the notion of lasting value, if you wish, in that sense. By policy, it was a program that will last for the summer and that is it. This is an urgent program... However, it might have an evaluation as to whether that kind of program, mounted very quickly in response to a rapidly emerging situation, whether in the end it was successful or not. We can always do that.

But basically, I do not think the evaluation community or profession has done too much in trying to second guess people who have been elected.

If the policy is, as I have said, to eliminate regional disparity or to make everybody bilingual in the country, or to promote Canadian unity and so on, these are pretty hard things to assess, to evaluate. I am not too sure, I do not have the pretence that we have learned to evaluate that.

What I may pretend though is that any program that was put together, presuming that it will be in the direction of doing that, can be evaluated.

Mr. Neil: So basically what you are saying is that the evaluation process should take place, as far as programs that are long-term or are working towards a specific goal, rather than those programs which are perhaps political or an emergency program. Is this right?

Mr. Leclerc: I would not exclude any program from evaluation, except one may wonder, if you have limited resources in the evaluation function, whether you have to

M. Binder: La réponse est oui. De fait, le programme de partage du travail a reçu beaucoup d'attention au cours de l'année. Ces évaluations, pour la plupart, vont jusqu'à la haute administration... elles vont jusqu'au Cabinet où elles alimentent les discussions, à savoir si les programmes doivent être maintenus ou abolis.

M. Neil: Beaucoup de ces programmes sont des programmes créateurs d'emplois temporaires et ont très peu de valeur à longue échéance. Ces programmes créateurs d'emplois sont-ils évalués en vue de déterminer s'ils réussissent à créer des emplois permanents? Le processus d'évaluation en tient-il compte?

M. Leclerc: Il faut faire la distinction entre l'évaluation d'une politique et l'évaluation d'un programme par rapport à une politique.

Par exemple, le gouvernement peut avoir une politique d'élimination des disparités régionales... disons que l'évaluation des programmes dans les ministères ne s'est pas attachée à cette question directement. Elle a isolé certains programmes, comme un programme en vue de l'élimination des disparités régionales, un programme de création d'emplois ou un autre programme, et a essayé de voir s'ils réalisaient leurs objectifs.

A savoir si tout cet effort permettra d'éliminer les disparités régionales, c'est une autre question. Par ailleurs, si le Cabinet décide de diminuer le nombre d'étudiants qui n'auront rien à faire cet été et de créer à leur intention un programme de création d'emplois, les évaluateurs ne s'attacheront certainement pas à la question de savoir si ce programme aura un effet à long terme ou non. De par sa nature même, le programme n'est pas censé durer plus que l'été. C'est un programme urgent... remarquez qu'il peut être évalué comme tel, c'est-à-dire comme un programme mis sur pied très rapidement en réaction à une situation urgente. Il est possible d'évaluer s'il a eu du succès à ce titre ou non.

Il reste que de façon générale les évaluateurs n'essaient pas de critiquer les élus du peuple.

Des politiques comme l'élimination des disparités régionales, le bilinguisme, la promotion de l'unité nationale, etc., sont extrêmement difficiles à évaluer. En ce qui me concerne, en tout cas, je n'ai pas la prétention d'avoir toutes les connaissances nécessaires.

Ce que je puis dire, c'est que n'importe quel programme qui a été mis sur pied avec un objectif précis peut être évalué.

M. Neil: Ce que vous voulez dire c'est que le processus d'évaluation devrait s'attacher au programme à long terme ou aux programmes qui ont des objectifs précis, par opposition aux programmes qui ont un caractère politique ou urgent.

M. Leclerc: Il n'y a pas de programmes qui ne peuvent pas être évalués, sauf que si la fonction d'évaluation dispose de ressources limitées, il faut se demander s'il est bien utile de

[Text]

spend money on things where there is absolutely nothing you can do.

However, there is nothing wrong. I find myself, as a concerned Canadian, that it might be worthwhile to evaluate from time to time that kind of program, to see whether it really does the trick. Perhaps not that particular one, but that kind of program.

It is just like saying that in the regulation business, if you have a process of adjudication . . . I think trying to evaluate the quality of a decision of a judge would be trying to second guess a process which is more noble than that.

However, you could evaluate the pattern of such adjudication after a while, to see whether they are doing the right thing or not. I think those who are in the business of doing adjudication might be interested in the results.

The Chairman: Mr. Kelly.

Mr. Kelly: Mr. Bindman, you had said earlier that one of the major differences between this program and its predecessor is that you involve people whose qualifications might be superior to those who were involved in preceding programs. Is that correct?

• 1225

Mr. Bindman: I made two statements, Mr. Kelly. I said, when you asked me what was new and different about us as compared with . . .

Mr. Kelly: You did talk about quality people, did you not?

Mr. Bindman: I did, but I made two statements. I would like to assure that they are not lopsided, as I repeat my answer. One was that we got more involved . . .

Mr. Kelly: Yes.

Mr. Bindman: —on a very much more sort of hands-on basis in the actual doing of these things out there. The other was that we have been successful in assembling a very high-quality staff, which I feel subjectively—I have to admit that that is a subjective opinion . . . was better than perhaps that of anybody who has ever gone about that, and they had some methodologies that were also new.

Mr. Kelly: If you have good people, or better people, you should be proud of them . . .

Mr. Bindman: I am proud.

Mr. Kelly: —and you should make sure that everyone knows that. But the Auditor General, in his report, said that you have a shortage of trained and qualified evaluators, and while you may have good people, you do not have many of them.

Mr. Bindman: Excuse me, sir, my answer was with respect to the OCG and the Auditor General's comment went to the generality of the program evaluation community. A distinction should be drawn there. He was not rendering an opinion on the OCG.

[Translation]

dépenser des fonds à des choses sur lesquelles on ne peut avoir aucun effet.

Je n'ai rien contre ce genre d'évaluation, cependant. En tant que citoyen soucieux, il m'arrive très souvent de me demander si tel ou tel programme répond bien à ses objectifs. Je ne veux pas parler nécessairement du programme que vous avez mentionné, mais de ce genre de programme.

Dans le domaine de la réglementation, par exemple, si vous avez une décision . . . je ne crois pas qu'il convient de critiquer les décisions d'un juge, par exemple. On doit être au-dessus de cela.

Et ce qui serait intéressant à évaluer, c'est la tendance d'une série de décisions, en vue de déterminer si elles ont les résultats souhaités. Ceux qui prennent les décisions eux-mêmes pourraient être intéressés aux résultats d'une telle évaluation.

Le président: Monsieur Kelly.

M. Kelly: Monsieur Bindman, vous avez dit plus tôt que des principales différences entre ce programme et le précédent est qu'il fait appel à des personnes beaucoup plus compétentes que par le passé. C'est juste?

M. Bindman: Monsieur Kelly, à la question portant sur ce qui nous distinguait des autres, j'ai répondu . . .

M. Kelly: Vous avez parlé de personnel de compétence, n'est-ce pas?

M. Bindman: Effectivement, mais j'ai répondu en deux temps. J'aimerais répéter ma réponse pour m'assurer qu'il n'y a pas de quiproquo. J'ai bien déclaré, d'une part, que nous avions plus . . .

M. Kelly: Oui.

M. Bindman: . . . d'expérience directe dans notre travail. D'autre part, nous avons réussi à réunir un personnel de haute compétence. Subjectivement, je pourrais dire que les employés étaient supérieurs à tous ceux qui ont fait ce genre de travail par le passé. D'ailleurs, ils usaient de certaines méthodes nouvelles.

M. Kelly: Si votre personnel est de haute compétence, s'il est meilleur que par le passé, vous devriez en être fier . . .

M. Bindman: Je le suis.

M. Kelly: . . . et vous devriez faire en sorte que tout le monde le sache. Toutefois, dans son rapport, le Vérificateur général déclare que vous avez un nombre insuffisant d'évaluateurs compétents. C'est-à-dire, que bien que vous ayez des employés supérieurs, ils ne sont pas très nombreux.

M. Bindman: Je vous prie de m'excuser, monsieur, mais ma réponse à la question portant sur le BCG et sur la déclaration du Vérificateur général portait sur l'ensemble des évaluateurs de programme. Il faut faire la distinction ici. Le Vérificateur général ne se prononçait pas sur le BCG.

[Text]

Mr. Kelly: I see. How do you react, then, to the comment that while you may have good guys on your side of the fence you do not have enough trained and qualified people on the other side?

Mr. Bindman: I react that in some cases it is a well-justified comment. We have not succeeded, in every single case, in putting in place the level and quality of people that we would prefer to see there.

Mr. Kelly: Who are the weak sisters out there? Which departments?

Mr. Bindman: With respect, you place me in an extremely invidious position if you require me to personalize those kinds of opinions by identifying them. I would not want to do it.

Mr. Kelly: Why not?

Mr. Bindman: Because it more or less destroys my ability to work with these people, and I have a very long-term mandate here that wants this encouraged—

Mr. Kelly: I have a mandate from the electorate—it may not be as long as yours.

Mr. Bindman: Let the record show, sir, that you said that and not I.

Mr. Kelly: Nothing if not candid.

Mr. Bindman: I appreciate it.

Mr. Kelly: They expect answers to questions like that, this whole concept—

Mr. Bindman: But you are also expecting results of me, so if you require of me answers that inhibit my ability to give you the results you also require, you make a dichotomy that I cannot live with. So it is not by reason of disloyalty, sir, it is by reason of difficulties, which I feel are very legitimate, that you should excuse me from answering certain questions.

The Chairman: I think that is fair enough.

Mr. Kelly: What do you do when you have situations of the sort that you have just described, where you have departments whose evaluators are fewer in number than you would like, or who are not trained as well as you would expect? What does your department do to try to motivate those agencies or departments?

Mr. Bindman: We tell it like it is. We speak very plainly, very candidly, we speak courteously but with unmistakable clarity to the responsible officials in those departments. That is why it is so important to have quality staff, because if you send persons of lesser stature out to do that job than the persons you are criticizing, you are not going to get very far.

We have been rewarded more often than we have been disillusioned, by three to one, when making representations of an unpopular or a difficult kind that go to sensitive subjects like personal competence, which we are not infrequently doing, because we are endowed—if I may say so again, subjectively—

[Traduction]

M. Kelly: Je comprends. Alors, comment avez-vous réagi aux commentaires voulant que vous avez insuffisamment de personnel compétent de l'autre côté?

M. Bindman: De la façon suivante: Dans certains cas, ce commentaire est bien fondé. Nous n'avons pas réussi chaque fois à doter tous les postes avec le personnel compétent que nous souhaitons.

M. Kelly: Où sont les points faibles? Dans quels ministères?

M. Bindman: Avec tout le respect que je vous dois, en me demandant de nommer certaines personnes en particulier, vous m'obligez à faire une tâche ingrate. Je ne voudrais pas la faire.

M. Kelly: Pourquoi?

M. Bindman: Ce faisant, je nuirais à mes rapports avec ces personnes et puisque j'ai un mandat à long terme ici, il faut encourager...

M. Kelly: Moi aussi, j'ai un mandat que m'ont confié mes électeurs. Je suis peut-être mandaté pour moins longtemps que vous, toutefois.

M. Bindman: C'est vous qui l'avez dit et pas moi.

M. Kelly: Le témoin est franc, c'est le moins qu'on puisse dire.

M. Bindman: Merci.

M. Kelly: Mes électeurs attendent des questions comme celles que je viens de vous poser.

M. Bindman: Et vous vous attendez également à ce que je vous donne des résultats. Or, si vous me demandez des réponses qui entravent le travail qui vous fournira les réponses que vous voulez, vous me mettez dans une situation impossible. Ainsi, ce n'est pas faute d'honnêteté, monsieur que je vous prie de m'excuser de répondre à certaines questions. C'est en raison des difficultés légitimes que ces réponses pourraient causer.

Le président: C'est une demande raisonnable.

M. Kelly: Que faites-vous dans des situations comme celles que vous venez de décrire? Que faites-vous lorsqu'il y a un nombre insuffisant d'évaluateurs dans un ministère ou lorsque les évaluateurs sont moins bien formés que prévu? Votre ministère, comment agit-il afin de motiver l'agence ou les ministères en question?

M. Bindman: Eh bien, nous disons la vérité. Nous nous expliquons clairement et franchement; nous parlons avec courtoisie mais avec une précision indubitable aux fonctionnaires responsables du ministère. C'est la raison pour laquelle il faut un personnel de haute compétence. En affectant des évaluateurs qui ne sont pas de taille à une tâche semblable, on risque de ne pas faire beaucoup de progrès.

Je dirais que les bons résultats sont trois fois plus nombreux que les mauvais lorsque nous sommes appelés à prendre une position désagréable ou difficile sur des sujets aussi épineux que la compétence personnelle. En fait, ce sont des cas qui surviennent assez fréquemment. Et, subjectivement, encore

[Text]

in the Canadian federal public service with a large number of highly responsible executives in place. They outnumber the other kind. They have responded. I can personally tally at least a dozen times when important personnel actions were taken because their not taking them would have inhibited the success of the IMPAC program, including program evaluation.

Mr. Kelly: What leverage can you and your department employ against recalcitrant . . . ?

Mr. Bindman: None, none other than the undesire by those departments to be downgraded in the opinion of the OCG. We have a very good reputation.

• 1230

But, in answer to your question, we have no clout; we have no designated remedial powers; we do not take decisions which affect resource allocations; we take no decisions which affect personnel classifications; we authorize no changes in organizational structure; and we make no appointments out there.

Mr. Kelly: Do you like it that way?

Mr. Bindman: Sometimes I hate it because I am by nature an action-oriented individual and I would prefer to be endowed with absolute power, but then I am sure you are familiar with the frustrations not having that causes as well as I. In my more sober moments I realize that if it were any other way I could not function. The reason we are acceptable out there will sound paradoxical to you, Mr. Kelly, but if we had any clout of the official kind, as opposed to the kind we earn by being competent, they would not deal with us. They would not be prepared to have us around in the same degree that they are. As a result we, paradoxically enough, have made more progress by not having clout or assigned organizational responsibility—forgive the vernacular—than if we did.

Mr. Kelly: So you exercise influence rather than authority?

Mr. Bindman: Yes, sir.

Mr. Kelly: There is no room for change?

Mr. Bindman: Many times I have wondered whether it could not be done better some other way. However, other people have clout and have exercised it and it has not worked, and I am not sure that if we had it and were exercising it we would be any more successful than they were. They, too, had plenty of ability and were motivated and dedicated, responsible people as well—mind you, not as motivated and competent as we are of course, but motivated nonetheless.

Mr. Hovdebo: If you do not find some method of transferring your knowledge and insight into the departments or the evaluators in those departments to the political arm, then you are never going to get to that third level that the Auditor Gen—

Mr. Bindman: Yes, sir, that is not an implausible projection on your part. You may be dead-right there, but I offer you something to think about. Do you want us to deliver an

[Traduction]

une fois, la proportion de trois à un s'explique par le nombre très élevé de cadres hautement responsables travaillant au sein de la Fonction publique du Canada. Les cadres compétents sont majoritaires. Et ils réagissent à nos propositions. J'ai pu compter moi-même au moins 12 cas où le personnel a pris des mesures importantes faute de quoi le succès du programme PPCG, y compris l'évaluation des programmes, auraient mis en jeu.

M. Kelly: Quels moyens pouvez-vous déployer à l'égard de ministères récalcitrants?

M. Bindman: Aucun, si ce n'est la réputation du BCG qui fait que les ministères ne tiennent pas à être dévalorisés.

Mais, pour répondre à votre question, nous n'avons pas d'influence. Nous ne disposons d'aucun pouvoir de redressement. Nous ne pouvons pas prendre de décisions portant affectation de crédits. Nous ne sommes pas mandatés pour modifier la classification du personnel. Nous ne pouvons autoriser des changements aux organigrammes. Nous ne pouvons faire de nominations.

M. Kelly: Et cela vous plaît?

M. Bindman: Parfois, je déteste l'absence de pouvoir car je suis de nature très portée vers l'action et parfois je préférerais disposer d'un pouvoir absolu. Cependant, je suis convaincu que vous avez connu les mêmes frustrations à cet égard. Dans mes moments tranquilles, je me rends compte que je ne pouvais fonctionner autrement. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, monsieur Kelly, on nous écoute précisément parce que nous n'avons aucun poids officiel. Si on nous accepte, c'est parce que nous sommes compétents. Les ministères ne seraient pas prêts à traiter avec nous dans la même mesure s'il en était autrement. Par conséquent, nous avons fait plus de progrès grâce au manque de pouvoirs et de responsabilités définis qu'autrement.

M. Kelly: Donc, vous exercez une certaine influence plutôt qu'un pouvoir donné?

M. Bindman: Oui, monsieur.

M. Kelly: Est-il possible que cela change?

M. Bindman: Je me suis souvent demandé s'il n'y avait pas un meilleur système. Toutefois, il y a des exemples qui prouvent que l'influence et l'exercice de cette influence ne donnent pas nécessairement des résultats. Je ne suis pas convaincu que notre taux de succès serait plus élevé si on devrait nous doter de pouvoirs accrus. Ceux qui ont essayé d'exercer leur pouvoir étaient également compétents, motivés, dévoués et responsables. Remarquez qu'ils étaient moins motivés, moins compétents que nous, bien sûr.

M. Hovdebo: Si vous ne trouvez pas une méthode pour transférer votre connaissance des ministères ou des évaluateurs dans les ministères au Parlement, vous n'atteindrez jamais le troisième palier auquel fait allusion le vérificateur général.

M. Bindman: Monsieur, votre prévision est probablement très juste. Je soupçonne que vous êtes allé droit au but. Toutefois, voulez-vous un instrument inefficace ou un instru-

[Text]

instrument that is no good, or do you want us to deliver an instrument that has some vitality and some professional skill and is reliable? We have a whole infrastructure that was not there at all a few years ago, and it is not there yet to the degree that would satisfy everybody, including my Auditor Gen colleague. I think we have to encourage the further installation of that before we entertain too Draconian a change in any policy for its use and application.

Mr. Hovdebo: But I think it does have to be a goal that you have to find a method of passing on the information, the knowledge, in some way without impinging on your credibility to work with the departments. Otherwise that third step becomes . . . and, as you say, 10 years down the road we will be saying, okay, we have had 10 years of it and we still are—

Mr. Bindman: Mr. Chairman, I would like to offer to you that we already have such a means and are moving slowly but steadily to implement it and you will be in due course perhaps more satisfied with us than you are now, evidently. That is that in addition to program evaluation, as you are aware, there has been a major effort under the leadership of our office to do the reform of the estimates; that this involves the segmenting of the estimates into three parts, as opposed to the old part; and that Part III of the estimates is a document the purpose of which is to disclose more amply than was the case before now the performance within each program against the objectives of the program. That is a managerial document in spirit. It is for the purpose of airing performance questions on a programmatic level.

Our suggestion would be—again subject to restrictions that we all know about that are in the legislation on access to information—that where program evaluations are generated within a given program area their presence be noted—

Mr. Hovdebo: In section III.

Mr. Bindman: Even more than that—a very highly condensed essential extrapolation or distillation of what the thing says actually be printed in Part III. If that were done, parliamentarians who wish to go more deeply into the question—and, as you will undoubtedly find out, these program evaluations in Part III do indeed go much more deeply than you can go in a paragraph or two— would be able to stipulate their interest to the ministry in question, to the department being the possessor of that program, and, subject to any restrictions that are in the law, then the program evaluation could be made available to them. Now, we feel that is the right approach to bring about the appropriate balances in this rather sensitive subject area.

• 1235

The Chairman: Mr. Yanakis.

Mr. Yanakis: Yes, Mr. Chairman, thank you. You will not mind if I ask a question—

The Chairman: No.

[Traduction]

ment vital, professionnel et fiable? Il y a toute une infrastructure qui n'existait pas il y a quelques années encore. Il n'est pas encore assez évolué pour satisfaire tout le monde, y compris mon collègue le vérificateur général. Il faut encourager l'étoffement de cette infrastructure avant d'apporter des changements draconiens aux politiques d'application.

M. Hovdebo: Mais vous devriez toutefois avoir comme objectif la transmission de données, de connaissances, sans pour autant transgresser votre crédibilité et votre rapport avec les ministères. Autrement, ce troisième palier ne sera pas atteint avant dix ans alors que nous nous trouverons encore au même stade.

M. Bindman: Monsieur le président, nous avons trouvé une méthode pour transmettre ces informations. Nous travaillons progressivement à la mise en oeuvre du mécanisme et, en temps voulu, vous seriez peut-être davantage satisfaits de notre travail que vous ne l'êtes à l'heure actuelle. En plus de l'évaluation des programmes, comme vous le savez, sous la direction de notre bureau, nous avons effectué la réforme du budget des dépenses. A cette fin, nous avons scindé le budget en trois. Le document qui constitue la troisième partie du budget a pour but de décrire plus amplement que par le passé les réalisations de chaque programme et de les comparer avec les objectifs fixés. Il s'agit essentiellement d'un document de gestionnaire. Il est destiné à analyser les réalisations du ministère en vertu de chaque programme.

Sous réserve des dispositions de la Loi sur l'accès aux informations, nous proposerions que les évaluations de programme figurent dans . . .

M. Hovdebo: La Partie III.

M. Bindman: Cela irait plus loin encore. Nous proposons de résumer ou de distiller l'essentiel de l'évaluation et de le faire figurer dans la Partie III. Vous allez sans doute constater que les évaluations de programme dans la Partie III contiennent tant de détails que l'on ne pourrait les résumer dans un paragraphe ou deux. Ainsi, si notre proposition est acceptée, les parlementaires qui désirent avoir davantage de détails pourraient s'adresser au ministère en question et, sous réserve des restrictions éventuelles imposées par la loi, pourraient connaître les tenants et les aboutissants et l'évaluation de programme qui les intéresse. Nous estimons que c'est la meilleure façon de créer l'équilibre nécessaire dans ce domaine si délicat.

Le président: Monsieur Yanakis.

M. Yanakis: Merci, monsieur le président. Si vous me permettez, je vais poser ma question . . .

Le président: Je vous en prie.

[Text]

Mr. Yanakis: —in my more familiar tongue?

Monsieur le vérificateur général, j'étais absent au début de la semaine, et je n'ai pu poser une certaine question qui serait peut-être intéressante pour nous, parlementaires.

Nous savons qu'une multitude de programmes de création d'emploi sont présentés par le ministère de l'Emploi et de l'Immigration. Je vous mentionne quelques-uns de ceux qui sont précisés ici: programme de relance de l'aide à l'emploi, programme RELAIS, programme de développement communautaire, Eté Canada, des projets créateurs d'emploi, d'assurance-chômage, le programme PACLE, qui est maintenant remplacé par le programme CLE, le programme Accès carrière, le programme à l'intention des personnes défavorisées sur le plan de l'emploi.

Nous, parlementaires, nous avons à faire face à tous ces programmes qui nous sont présentés par Emploi et Immigration Canada, et nous avons à les appliquer dans chacune de nos circonscriptions. Cela devient de plus en plus complexe, car on crée toujours de nouveaux programmes; il y en a encore qui sont actuellement à l'étude. J'ai eu l'occasion d'en discuter hier avec le directeur général d'Emploi et Immigration de ma région.

Est-ce que le vérificateur général pourrait donner des précisions au sujet de son expérience sur l'évaluation de ces programmes, de façon à ce que l'on puisse s'en servir pour répondre aux besoins d'information de la gestion? Egalement, quelle est la performance d'Emploi et Immigration comparativement aux autres ministères?

M. Meyers: Monsieur le président, puis-je me permettre, moi aussi, de parler dans ma langue maternelle? Je m'y sens plus à l'aise.

Monsieur, we did a comprehensive audit of Employment and Immigration; it is reported in our chapter. I think the conclusions—Mr. Hudson might want to elaborate—is, first, they have one of the most if not the most experienced evaluation units in government. In fact, five years ago when we did our study program evaluation they already had a number of people working there.

We found some problems with regard to the quality of evaluations in 1978. We find now that they have learned a lot from the experience and the level of problems is far lower. There are a couple of points made in the chapter that addresses Employment and Immigration and I believe Employment and Immigration have been invited to appear before this committee—it was to be last Tuesday but that meeting was cancelled. I think it is to be May 24 they will be here. At that point in time you might want to explore the specific evaluations they have done and just how useful they might be to parliamentarians. I believe one or two of the evaluations from that department have been made available to the committee. We thought they were good illustrations of just what can be done through evaluation and what information can come to a Member of Parliament and how he might use it.

Mr. Yanakis: Okay, thank you.

[Translation]

M. Yanakis: Dans une langue qui m'est plus familière.

Mr. Auditor General, I was not here earlier in the week and so I could not ask a question that may be of some interest to parliamentarians.

We know that there is a veritable plethora of job creation programs at the Department of Employment and Immigration. Only to mention a few of them, there is the Employment Assistance Recovery Program, the NEED program, the Community Development Program, Summer Canada, job creation projects, unemployment insurance, the LEAP program that has now become the LEAD program, the Career Access Program, as well as the employment program for the disadvantaged.

As parliamentarians, we have to deal with all these programs from Employment and Immigration and we have to apply them in each of our ridings. It is becoming more and more complex as new programs are being created all the time. Some are still under consideration. I had the opportunity to discuss this with the director of employment and immigration from my region.

Could the Auditor General elaborate on his experience in evaluating these programs for the purposes of meeting management's needs? In addition, how does Employment and Immigration's performance compare to that of the other departments?

Mr. Meyers: Mr. Chairman, you will not mind if I also use a tongue that is more familiar to me. I feel more at ease in English.

Monsieur, nous avons effectué une vérification intégrale du ministère de l'Emploi et de l'Immigration. On en fait rapport dans le document. M. Hudson voudra peut-être préciser ma réponse, mais je crois que le ministère a l'une des unités d'évaluation les plus chevronnées du gouvernement. D'ailleurs, il y a cinq ans que nous avons fait une évaluation de programme pilote et il y avait déjà un certain nombre d'évaluateurs.

Nous avons découvert certains problèmes avec la qualité des évaluations en 1978. Aujourd'hui, nous constatons que le ministère a bénéficié de son expérience à l'époque et qu'il y a beaucoup moins de problème. Dans le chapitre portant sur l'Emploi et l'Immigration, on en parle justement. Je crois savoir que le Comité a invité le ministère à comparaître mardi passé mais que l'on a dû annuler la réunion. Vous entendrez les représentants du Ministère le 24 mai, si je ne m'abuse. Vous pourrez alors saisir l'occasion pour examiner les évaluations individuellement et pour déterminer leur utilité. Je crois savoir que nous vous avons fait parvenir une ou deux évaluations provenant du Ministère. Elles démontrent clairement le but des évaluations et les renseignements qu'un député pourrait en tirer et la façon dont il pourrait s'en servir.

M. Yanakis: D'accord. Merci.

[Texte]

The Chairman: Any other questions?

I think we will adjourn the meeting to the call of the chair. I would like to thank the witnesses for coming; I think it has been a very informative session. Thank you.

[Traduction]

Le président: D'autres questions?

La séance est levée jusqu'à nouvel ordre. Je tiens à remercier les témoins pour une séance fort utile. Merci.

APPENDIX "PUBL-9"

Statement

by

Mr. John Edwards
Vice Chairman/Associate Deputy Minister
Canada Employment and Immigration Commission

to the

Standing Committee on Public Accounts

It gives me great pleasure to appear before you today and to provide you with information concerning the program evaluation activity of the Commission. I am also tabling with you a copy of an evaluation study "The Impact of the Canada Placement Service on the Labour Market", as you requested.

Program evaluation has a long history within the Commission which pre-dates the official 1977 Treasury Board directives calling for the establishment of the function with departments. In fact, the Department of Manpower and Immigration undertook its first formal evaluation studies in 1971 with a review of the then Local Initiatives Program. Since then, the studies have grown and continue to grow in sophistication.

We now have one of the most comprehensive evaluation organization within the Federal Government and are devoting 49 person years and allocating \$3.5 million to the function in 1984-85. The quality and comprehensiveness of the analysis continues to expand and its value to the Commission in terms of providing important insights on the delivery and the successes of our programs is an important element in our planning.

To manage the program evaluation function, the Commission has established an Audit/Evaluation Committee under my Chairmanship. The Committee is composed of Program Executive Directors from Headquarters, two Regional Executive Directors, the Executive Director, Finance and Administration, Assistant Deputy Minister, Strategic Policy and Planning, the Chairman of CEIC Advisory Council, and the Commissioners for Workers and Employers. Representatives from the Auditor General of Canada's Office and the Office of the Comptroller General also attend all meetings. It has half-day meetings scheduled every six weeks.

In accordance with the guidelines issued by the Office of the Comptroller General of Canada, the Employment and Immigration Commission has established a formal evaluation plan which will permit us to review all our programs over a five-year period. The Audit/Evaluation Committee establishes evaluation priorities and reviews the plans and schedules for evaluations, taking into account current and longer-term priorities. It examines pre-evaluation assessment studies which identify the issues and questions that could be reviewed in subsequent evaluation reports and then selects the specific option that will be followed and the specific issues and questions that will be reviewed bearing in mind the need for information to address policy program issues involved and the costs of obtaining it. When evaluation studies are completed, they are tabled with the Committee, which assesses the quality of the reports and the adequacy of the analysis which underlies

them. Finally, action plans are developed when a report is completed to address the particular recommendations and findings of the evaluation study. The decision to develop specific action plans is a relatively recent development and is due to our experience from several important evaluations produced to date. It became clear that there was a need to complete the planning/accountability system and to ensure that recommendations were acted on. Action plans that respond to evaluation recommendations may require significant modifications to policies and programs either in terms of program design or continuation of program elements.

It is important to the Commission to have a vehicle which permits it to make periodic checks on how successful its programs are in meeting their objectives and whether the rationale for the measures is still relevant. Program evaluation enables us to do this and to gain important insights as to how programs really operate and how effective they are. Thus, the evaluation results play an important part in the planning of our programs. Decisions to continue programs, to modify or to terminate aspects of programs have resulted from our evaluation studies thus far.

The Canada Employment and Immigration Commission is currently following a policy of completing all pre-evaluation assessment studies using its own internal staff resources. Subsequent evaluation studies are either completed by Commission staff or by contractors depending on

the nature of the study and the internal resources available. The Commission's 1984-85 budget for contracting evaluation related work is over \$1.3 million. These contracts are placed by competitive tender and we go to considerable effort to ensure that winning firms are drawn from all regions of the country.

As a result of our experience to date, the design of evaluation studies is growing both in sophistication and complexity. However, further work still remains to be done and, though we believe we have made substantial progress, we do not yet have all the answers. New evaluation techniques and approaches are continually being tried as some programs are more susceptible to alternative evaluation models than others. In addition, though the state of the art continues to improve and more rigorous analytical techniques are being developed, the Commission continues to have to make trade-offs between the most highly sophisticated evaluation designs and cost and time requirements needed to carry them out. To reduce costs and improve quality, we are making increasing use of our own program administrative data as part of our evaluations. This has the added benefit of reducing the response burden on those who have participated in our programs and who otherwise would have needed to be contacted and surveyed. As more and more programs are evaluated and as programs are evaluated for second and subsequent times, our evaluation results will become increasingly sophisticated and comprehensive.

Evaluation reports are permitting us to become more responsive to the needs of the Canadian labour force and the national economy. In addition, they enable us to design programs that can more cost-effectively achieve their objectives. We now have standing instructions that when new programs are developed the results they intend to achieve are specifically identified so that they can be subsequently evaluated. The findings of our evaluations are now being incorporated as part of our planning and accountability so that we can continue to improve our performance.

APPENDIX "PUBL-10"**EMR Statement to the Standing Committee
on Public Accounts.**

EMR has over the last few years been upgrading its program evaluation procedures to comply with the guidelines provided by the Office of the Comptroller General and has recently taken steps to strengthen the function within the corporate headquarters group. It is now considered that the Department fully complies with those general recommendations made in Chapter 3 of the Auditor General's report, which are applicable to the Department.

The Annual Report of the EMR Program Evaluation Branch provides an overview of progress made in program evaluation during 1983-84.

The Department has also responded in every case to the recommendations made in Chapter 9 of the Auditor General's report relating to the Petroleum Incentives Administration and Program Evaluation at EMR and the responses are listed below.

Chapter 9Paragraphs 115-129

Paragraph 128, 129

The Program Evaluation Branch of EMR completed an Evaluation Framework for PIA at the end of 1983, which identified potential issues to be evaluated, the methodologies to be used and the information needs for such evaluations. An Evaluation Assessment is currently being developed. This is the planning stage of an evaluation study which identifies the options for the evaluation study, the recommended issues to be addressed and the estimated costs of such options. It will provide the terms of reference for the program evaluation study, which is now scheduled to be carried out in the current fiscal year and completed by June 1985. This is considered to be the optimum time for an evaluation, well in advance of any re-negotiation of the Canada/Alberta Price Agreement, but at a time when the program has matured and an adequate supply of data is available over a period of time. Work is already in progress in the Department directed towards a review of the rationale and design of PIA and this will make a major contribution to the program evaluation study.

Paragraphs 130-144

Paragraph 9.133

The documentation of the case assessment process in Canadian Ownership and Control Determination, in the form of a procedures manual, is nearing completion. This will facilitate a verification of the adequacy of the case analysis and subsequent review as applications for renewal of the Canadian Ownership Rate and Control Status are reviewed.

Paragraph 9.135

The Petroleum Incentives Administration has instituted steps to do twice yearly analyses of the use of discretion under the statutes. The first such analysis on Petroleum Incentives Program was done in January, 1984, and will be updated in July or August, 1984. A similar analysis for Canadian Ownership and Control Determination was done in February and will be updated in July or August of 1984.

Paragraph 9.140

The Petroleum Incentives Program regulations define two ratios relating to minimum working interests that must be earned before expenses are eligible for Petroleum Incentive Payments. The 10:1 rule is applicable to delineation wells and the 2:1 rule applies to exploratory wells. The Petroleum Incentives Administration is reviewing, firstly, the 2:1 rate for exploratory wells.

The industry has been advised that this is under review and in the first week of February, letters were sent to the principal industry associations and some of the larger firms, soliciting their views on the ratio. It is anticipated that there will be a period of consultation with industry and that, to the extent that further analysis supports the need for change, amendments will be implemented before the end of 1984. Related reviews of the rates in penalties are also being reviewed with industry, with a view to possibly recommending regulatory changes by the end of 1984.

Paragraph 9.143

The concern has been expressed that having two organizations using the same definition of de facto control could lead to different legal interpretations, because Petroleum Incentives Administration can use broader sources of information than Foreign Investment Review Agency, can compel disclosure and perform audits. During the

preparation of the Canadian Ownership Control Determination Act, consideration was given to including in the Canadian Ownership Control Determination Act a definition of de facto control that would have been separate from that in the Foreign Investment Review Act. It was concluded that it would be better to adopt the approach that is now in use, i.e., basing the definition of de facto control for Canadian Ownership Control Determination purposes on the definition in the Foreign Investment Review Act. In this way, a situation would be avoided in which a company would be de facto Canadian controlled for purposes of the Foreign Investment Review Act and not de facto Canadian controlled for purposes of the Canadian Ownership Control Determination Act. It was thought that the possibility of having different legal status under the two statutes would be confusing to the businesses affected, and we considered that Energy, Mines and Resources would be able to draw on the legal expertise and experience of the Foreign Investment Review Agency in the determination of control status, which has proved to be the case. In providing for two different government organizations to administer similar legal provisions, it was recognized that there was the possibility of different opinions on matters of legal interpretation; the Canadian Ownership Control Determination Act faces this problem directly by providing a mechanism for dispute settlement.

Paragraph 161-168

Paragraph 168

The Department has recognized the inadequacy of the resources previously devoted to the Program Evaluation Branch and these have been augmented to enable a 6-year cycle of evaluations to be achieved for all departmental programs. This expansion of the program evaluation function within the Department will make it feasible to address the questions of timeliness of evaluations raised by the Auditor General.

APPENDIX "PUBL-11"

STATEMENT
ON
PROGRAM EVALUATION
IN
THE CORRECTIONAL SERVICE OF CANADA

Since early in 1980, the CSC has had an active Program Evaluation unit, which to date has completed approximately twelve evaluation reports and numerous other related subsequent analyses. In this Statement, I will try to inform the Committee Members on the reasons why CSC has had some modest success in program evaluation, looking at the function from three perspectives:

1. The role of evaluation in policy formulation
2. The input of evaluation in the decision making process
3. General comments on the recommendation made in Chapter 3 of the Auditor General's Report.

My comments will be made to emphasize how program evaluation is used as an aid to decision making for senior managers, rather than to focus too narrowly on specific historical events in CSC. I will, by way of illustration, cite the process and results of one program evaluation throughout, to indicate to the Committee how the evaluation process is used at the program level.

One of our first major attempts at evaluating a program was the provision of psychiatric services to federal inmates. The provision of psychiatric care to inmates throughout Canada is a sensitive, highly emotional issue, and within CSC, the problems and costs associated with the adequate provision of psychiatric services were no less an acute concern.

The Role of Evaluation in Policy Formulation

Over the last decade, the development of psychiatric services has been an evolutionary process. From the many problems which the Service had experienced, and from other information, we thought it appropriate to have a critical look at the whole area and initiated a program evaluation. The evaluation assessment indicated that approximately twelve specific issues should be reviewed in greater detail.

When the evaluation study was completed one year later, some of the program-related issues to which we had sought solutions were still not resolved fully to our satisfaction, but I will return to this point later. It was, however, apparent that the direction CSC was pursuing with respect to the program was still in keeping with the mandate defined by legislation. That is, we were still obligated to provide a standard of psychiatric care to inmates that was comparable to that available in the community. From the body of experts on the Evaluation team, and with significant input from the Medical Advisory Committee, we had confirmation that the rationale and basic policy of the program was still sound. More importantly, however, were recommendations contained in the Evaluation Report about program delivery. It was at this level that the value of a critical program evaluation became evident, since the problem areas became much more focussed. We were in a position to carefully consider from a range of alternatives, which option it would be most beneficial to pursue.

Input of Evaluation in the Decision Making Process

I mentioned earlier that program evaluation is used by senior management as one factor, in addition to other information in the decision making process. Thus we had previous indication that several aspects of the delivery of the program were in need of a critical review. The point I would like to emphasize is that decisions are usually not based solely on the recommendations of one Report, but taken in conjunction with numerous other indicators reviewed on a continuing basis by senior management. The recommendations of the Psychiatric Evaluation thus, while containing no surprises, did tend to

focus the options we could consider for program improvement. I will briefly comment on three of the major policy decisions which resulted from the study.

- a. Modified Treatment Approach - Psychiatric Services had previously been quite narrowly defined, in a rather purist medical model. This was an extremely expensive approach, relying heavily on a high ratio of psychiatrists, and led to numerous problems in terms of staff availability and patient access to the Service's three Regional Psychiatric Centres. That is, inmates had to be certified as mentally ill and only treated by psychiatrists. In keeping with the changing thrust of programs available in Canada, and indeed the Western world, we decided to adopt a more broadly based, multi-disciplinary approach to program delivery. This is not to suggest a decrease in the quality of service, but a level of care which uses a much broader range of health care professionals, from nursing staff and psychologists to social workers, all of which of course have ready access to psychiatric consultation. Psychiatric centres at Abbotsford and Saskatoon are operating under this model and the Regional Treatment Centre at Kingston, which is being revised and expanded, soon will be. An evaluation protocol has also been developed to closely monitor the results of this program. We anticipate some cost reductions, and a more broadly based level of care from this change.
- b. The Mental Health Team Concept - In addition to the above mentioned change, we are actively discussing the creation of mental health teams within our institutions, so that the mental health of our inmates will be subject to the same scrutiny and care as the physical health aspects. Rather than rely solely on input from the psychiatrist, this information will now be used with input from the other institutional professionals, such as chaplains, nurses, psychologists and case managers. The team will allow a more holistic approach to be taken, and make specific recommendations for treatment. Costs should be reduced, since greater use will be made of staff already available.

- c. Creation of Chronic (Psychiatric) Care Wards at the Institutional Level - Within CSC the provision of psychiatric care has normally been provided at one of our Psychiatric Centres. These have traditionally been very expensive facilities to run, as are psychiatric bed costs anywhere, and have limited bed space. From the Evaluation Report, we realized that many of our disturbed patients do not require the highly specialized level of treatment for which the Psychiatric Centres are designed, but do need treatment beyond what is presently available on a normal institutional range. This can vary from patients who, for a number of reasons, need a more sheltered environment, to patients at a sub-acute level of illness. A more appropriate level of care will thus be available at the local level, resulting in more bed space at the Centres. Two such wards, one at Saskatchewan Penitentiary, and the other at Dorchester, are presently in the planning stage.

From a somewhat more significant cost savings point of view, I should also mention that the recommendations of the Evaluation Report were very helpful in deciding whether we should go ahead with the construction of a new health care facility in Kingston. We had been considering the construction of what would surely have been an extremely expensive facility to build and operate. In light of the aforementioned changes, and in keeping with a general public trend away from large, autonomous mental health care facilities, the Minister was in a much better position to decide on the cancellation of the proposed Federal Health Centre. This resulted in a saving of forty million dollars.

These three changes represent a rather significant change from our previous way of operating, but I feel confident that based on the information contained throughout the Evaluation Report, and other supporting studies we have conducted, we will be able to provide a more responsive and effective type of service to our disturbed inmates. Cost savings, both in capital and operating, and person year resources, should also be realized.

General Comments on the Auditor General's Report

The Correctional Service of Canada has enjoyed some success in the Program Evaluation area, and I am willing to discuss why this has been the case. We have, however, also had problems, the nature of which are highlighted in the Auditor General's Report.

Initially, senior managers were skeptical that evaluation was another monitoring exercise, much like internal audit, management review, or performance measurement indicators. Program Evaluation, and its fundamental concepts, was not understood. We initiated a campaign to address this problem, to educate managers at all levels what evaluation was all about, and emphasized how the information obtained would be of great use to them in their roles as managers. We are now at a stage where evaluation schedules and reports are an integral and accepted part of our departmental planning systems. The planners, financial managers, the policy group, and our evaluation staff work together and share information - all of which helps to bureaucratize and establish the legitimacy and normalcy of program evaluation.

I mentioned previously that not all of the twelve areas we had identified in the Evaluation Assessment of Psychiatric Services were totally addressed. This points out another problem - overly complex and lengthy assessments. It is unrealistic to expect one study to address a myriad of complex problems. For many of the issues identified, no one perfect solution exists, and it is not wise to spend too much time and money trying to find one. We now try to focus on only some specific issues, and if some others are missed in the process, so be it. It is more important to have information that responds to real needs, than to take a lot of time producing a comprehensive Report that misses opportunities that allow managers to deal with current problems. I would cite the saving of forty million dollars on the cancelled Health Centre as one such example of drawing conclusions and making a decision.

We have found that the data base necessary to evaluate programs may be rather weak, or at worst, not exist in a form suitable to address the described evaluation issues. All new programs which we establish now have, as a mandatory feature, an evaluation framework to ensure a suitable data base

will exist. We also review each program prior to commencing an evaluation assessment, and make a judgement whether sufficient information exists to allow a study to take place.

Given that CSC operates in the area of social programs, we have found that it is often difficult to attribute specific results directly to perceived program objectives. This is a problem, I believe, inherent to any "soft" program area, where directly related output data is difficult to compile. Senior management is fully aware of these shortcomings, and does not insist on perfection. Rather, we subscribe to realistic expectations, often based on expert judgement or informed opinion. Perhaps as our knowledge base expands, we will be able to insist on more analytical rigor, but to inappropriately do so at this time would result in disappointment and a function subject to undue criticism.

In summation, Program Evaluation is an integral part, along with our other systems, of the CSC decision making process. As we gain additional experience, we can perhaps further develop the level of analysis to provide even more detailed information. The practice of starting off slowly, tying evaluation into our overall policy and planning process, has ultimately provided my staff with another valuable management tool.

I would be pleased to discuss the Opening Statement further, answer any questions, or to elaborate further on my views on Program Evaluation in the Correctional Service of Canada.

APPENDIX "PUBL-12"



Department of Finance
Canada

Ministère des Finances
Canada

Senior Assistant
Deputy Minister

Sous-ministre
adjoint principal

Ottawa, Canada
K1A 0G5

May 10, 1984.

Mr. Douglas Lewis, M.P.,
Chairman,
Standing Committee on Public Accounts
House of Commons,
Ottawa, Canada.

Dear Sir:

In response to your letter of April 16, 1984, we are pleased to make the following submission to your Committee on the subject of program evaluation in the Department of Finance. We trust that our submission will assist the discussion when we meet with the Committee on May 17th.

We note that the Committee's present series of meetings arises from its review of the Auditor General's 1983 Report and particularly Chapter 3 of that report in which program evaluation is discussed. In that Chapter, the Auditor General noted that:

"The Department of Finance is the only major department in the government subject to Treasury Board circular 1977-47 that has not appointed a manager for program evaluation and has not established a program evaluation unit."

We acknowledge that this reference is simply a statement of fact. At the same time, it would be unfortunate if the inference was drawn that the Department was being recalcitrant in this regard: quite the contrary, the matter has been considered at length within the Department and in discussions with the Office of the Comptroller General.

Our conclusions from these discussions were that:

- in some instances Departmental programs are by their nature implicitly evaluated in the course of their being administered; and
- in the remaining instances our administrative activities in large measure consist of reviewing policies and programs being developed by other line or sectoral departments. These review activities, we feel, do not lend themselves to program evaluation as conventionally defined - that is, the outputs of the activities cannot be measured against quantified targets or objectives.

Canada

As a result of these conclusions, it is our view that establishment of a formal program evaluation function and unit is not warranted and, indeed, would constitute a wasteful use of resources. We enlarge upon this view in what follows.

Financial and Economic Policies Program

The Department of Finance is charged with the management of three programs: the Public Debt Program, the Fiscal Transfer Payments Program and the Financial and Economic Policies Program. Administration of these programs is carried out in five line branches as shown in Exhibit "A". The Public Debt Program is administered by the Fiscal Policy and Economic Analysis Branch and the Fiscal Transfer Payments Program by the Federal-Provincial Relations and Social Policy Branch. Each of these programs is discussed in separate sections later in this submission.

Each of the branches, including the two just mentioned, participate in administering the many Departmental activities which constitute the Financial and Economic Policies Program. In general, the activities in question are of a policy advice nature or contribute to the process of policy development within the Department or more broadly, within the government. Cases in point are:

- (1) Economic Analysis and Forecasting, major on-going activities carried out in the Fiscal Policy and Economic Analysis Branch. The "outputs" of these activities - the analysis and forecasting of economic conditions and the outlook for the Canadian economy - provide the framework within which government policies are developed.
- (2) Fiscal Analysis, another major activity of the same Branch. This is concerned with advising the Minister on the prevailing fiscal position of the government and on the fiscal stance which is to be taken (as evidenced, for example, in successive Budgets). This activity is in itself, an evaluation exercise leading to such changes or modifications in fiscal policy as are decided upon by the government of the day.
- (3) The analysis of government economic programs and policies, the main activity of the Economic Programs and Government Finance Branch. Here, it is the function of the Branch to review and advise the Minister on a whole range of such program and policy proposals as are brought forward by the line departments. It is not the function of the Branch to second-guess these departments as to the merits of their proposals but rather to review them in light of the government's policy priorities and the fiscal constraints which it faces.

- (4) The analysis of government social policies is a main activity of the Federal-Provincial Relations and Social Policy Branch (its Social Policy Division). The Division's function in its assigned sphere of interest is similar to that of the Economic Programs and Government Finance Branch in its sphere.

As noted earlier, these activities - which constitute the work of the Branches in question - are in the nature of developing policy advice or contributing to the process of policy formulation. They are themselves evaluative - of the fiscal and economic policies which are the responsibility of the Minister of Finance or, from the Department's particular fiscal perspectives, of the economic and social policy proposals of the line departments.

As noted earlier, these activities - which constitute the work of the Branches in question - are in the nature of developing policy advice or contributing to the process of policy formulation. They are themselves evaluative - of the fiscal and economic policies which are the responsibility of the Minister of Finance or, from the Department's particular fiscal perspectives, of the economic and social policy proposals of the line departments.

As such, the "outputs" are not evaluable in the conventional sense: they are not measurable against program targets or objectives which can be quantified in any meaningful way. This is not to say that the activities are not evaluated. They are, and constantly so. The measure of the effectiveness of the activities lies in the quality of their outputs and this will be signalled continuously and rapidly by the Minister and by line management.

Tax Policy and Legislation Branch

Separate mention should be made of the functions of two other Branches which share responsibility for administering the Financial and Economic Policies Program, namely, the Tax Policy and Legislation Branch and the International Trade and Finance Branch.

As the name implies, the first of these branches is responsible for recommending on tax policy to the Minister and thus is directly involved in policy development. The Branch is organized into three divisions: Legislation, Tax Analysis and Commodity Tax, and Corporate and Resource Tax Analysis. The Legislation Division is concerned with the drafting and interpretation of the tax statutes and regulations but it is the work of the other two divisions which is relevant here.

For present purposes, the policy development activities of these divisions can usefully be distinguished as being of two types: those aimed at developing new policy initiatives (the

Indexed Security Investment Plan is a recent example) and those which lead to modifications of a fine-tuning of existing policies or tax measures. In carrying out these latter activities - which form a major part of their work - the two analysis divisions are in a very real sense performing program evaluation.

To this end, significant reviews of the operation of parts of the tax system are undertaken. The effectiveness of measures under operation in achieving their goals and are serving tax policy objectives are important criteria in the reviews of the measures. There have been several major reviews over the past two years including:

- a review of the tax treatment of pensions;
- a review of the tax incentives for R&D;
- a review of the small business tax rules with a view to simplifying them;
- proposals to adjust the taxation of personal investment income for inflation.

In all cases the reviews analyzed the operation on the existing provisions as a prelude to putting forward proposals for change, where that was warranted. In many cases a consultation or public discussion process preceeded the publication of a budget paper that contained the analysis and the proposals. The budget papers invited public discussion and comment. (Attached is material from the February 1984 budget that describes the process in various cases as well as copies of the papers. In the case of R&D the analysis of the present rules is contained in sections 2 through 4 of the paper, for pensions it is contained in section 2 and for small business it is contained in section 2 and 3).

The Department has also published other material on various aspects of the tax system including a comparison of Canada U.S. taxes (1978 Budget Paper), a review of the tax system for capital gains (1980) and accounting for the value of various tax deductions, tax credits, and tax incentives.

The Branch also works with other Departments, in particular Revenue Canada, to develop, improve and augment data bases necessary to perform its analysis and monitoring. As well the Branch consults with other government departments and outside individuals who have expertise in relevant economic or social policy areas.

The important point to note is that these evaluation activities are an integral part of tax policy formulation. To set up a separate evaluation unit - equipped with the required technical expertise - would result in a duplication of activities: those responsible for policy development would still have to carry out evaluations as a necessary part of their work.

International Trade and Finance Branch

The activities of this Branch broadly fall into two areas: participation in the work of various international institutions - principally, the I.M.F., the area development banks (e.g. the Inter-American Development Bank), the O.E.C.D. and the International Development Association - and, secondly, the area of tariff policy. Each is discussed below.

Canada's role in the international institutions is directed by our active participation in the affairs of the world community of nations and by the openness of our own economy. Unilaterally and multilaterally Canada has long supported aid and trade initiatives. In concert with C.I.D.A., the Department of External Affairs and the Bank of Canada, the Department has represented Canada in the affairs of the international institutions and, in particular, the function of the Branch has been and is, to take part in policy formulation and to provide policy advice to the Minister and the government on these activities. Here again, then, the work of the Branch does not lend itself to conventional program evaluation.

Tariff Policy

As noted earlier, the International Trade and Finance Branch is also involved in the development and administration of tariff policy. Program evaluation in this area occurs in several ways:

1. Budget items, temporary tariff items and duty remissions: The appropriateness of individual tariff rates are reviewed following requests from the public. Reductions in rates of duty are effected in the Budget, through the establishment of temporary tariff items and through a variety of duty remission programs. This work responds to the question of whether individual tariff items are achieving the purposes for which they are designed. All changes are available to the public.
2. References to the Tariff Board: Public hearings conducted by the Tariff Board are one of the major means used by the Government to determine the continuing relevance and appropriateness of certain policies. All Tariff Board hearings and reports as well as final government decisions on the Board's recommendations are available to the public.
3. Specific evaluations: Internal evaluations of specific aspects of the tariff are carried out from time to time. A current evaluation involves an examination of end-use items. Changes resulting from this type of evaluation would normally be made in the Budget and are therefore available to the public.

It should be noted that Canada cannot act unilaterally on many tariff issues as our rights and obligations are tied to our membership in the GATT.

Public Debt Program

The cost of the Public Debt Program is the result of events generally independent of the Program itself. While the Department does undertake to operate the debt management program as efficiently as possible to minimize the interest costs associated with public debt, it does so in an environment where the level of interest rates and financial requirements are determined more or less independently, and are taken as given. The major component of the Program is the servicing costs associated with a given level of outstanding debt. The level of debt in turn is a reflection of past decisions which impacted either on the size of the budgetary surplus/deficit or on the level of funds provided by or required for non-budgetary and exchange transactions.

The scope for program evaluation is limited, therefore, to matters relating to both maturing debt and incremental changes in the level of the stock of outstanding debt. Even in this regard the scope for program evaluation is limited. The options for re-financing maturing debt must be viewed in relation to the government's broader responsibility for capital markets and monetary policy.

Within the Department, the Public Debt Program is the responsibility of the Fiscal Policy and Economic Analysis Branch. More specifically, it can be viewed as a 'two-function' operation. The first function is that of projecting the cost of the Program in light of the fiscal plan and the projected level of interest rates. This function is the responsibility of the Fiscal Policy Division. The second function is that of setting out a cost effective debt management strategy having regard to its implications for the capital markets and monetary policy, and a given level of financial requirements. This function is the responsibility of the Capital Markets Division.

The Fiscal Policy Division, in order to carry out its responsibility for projecting the cost of the Program, must maintain a detailed file on all the components of the interest-bearing liability of the government. The file must be set up in a manner that provides the capacity to project the cost in terms of both cash and accrual bases of accounting so as to be able to provide the required information to evaluate the potential impact on the budgetary position and on financial requirements. The file must also be in a format that provides the capacity to analyse the potential impact on the Program resulting from various assumptions regarding the level of borrowing requirements, interest rates as well as the timing and the mix of debt instruments.

The Capital Markets Division, in order to carry out its responsibility for managing the debt, is in constant contact with the Bank of Canada, which acts as the government's fiscal agent, and with the various institutions that normally deal in government securities. The Capital Markets Division is in constant search for ways and means of raising the necessary funds required by the government in the most efficient manner. In many respects, these activities, together with the analysis which precedes each marketable bond and Canada Savings Bond issue, is the core of the program evaluation for the Public Debt Program. In a more general sense, program evaluation is actioned in the context of the debt management strategy that is reviewed annually by Cabinet and the quarterly review of the Treasury Bill Program which must ultimately be approved by the Governor in Council.

Fiscal Transfer Payments Program

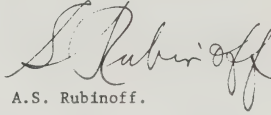
The Fiscal Transfer Payments Program has five components: Statutory Subsidies; Fiscal Equalization; Reciprocal Taxation; Public Utilities Income Tax Transfer; and Youth Allowances Recovery. These are managed by the Federal-Provincial Relations and Social Policy Branch.

The purpose of Fiscal Equalization, which is much the largest of the five programs, is to keep fiscal disparities among provinces within reasonable limits. The extent to which this objective is being achieved is evaluated quantitatively by inter-provincial comparisons of per capita fiscal capacity before and after equalization, of tax effort and of per capita expenditures. These comparisons are made annually. In addition, and of particular note, the Program has had a five year statutory term since its inception in 1957 with the result that, implicit in the management of the Program, an in-depth evaluation takes place every five years prior to renewal of the Program by Parliament. Attached is an annex from a Submission to the Parliamentary Task Force on the Federal-Provincial Fiscal Arrangements tabled by the Minister of Finance on April 23, 1981. This is an example of the evaluation work done on fiscal arrangements.

Statutory subsidies are enshrined in the Constitution. Reciprocal Taxation arrangements with respect to consumption taxes have been entered into with eight provinces, in order to overcome the administrative problems inherent in the mutual exemptions system which would otherwise prevail. The net financial impact of reciprocal taxation is quite small since provinces in turn pay the manufacturers' sales tax. The Public Utilities Income Tax Transfer Act was introduced to discourage provinces from nationalizing privately owned utilities.

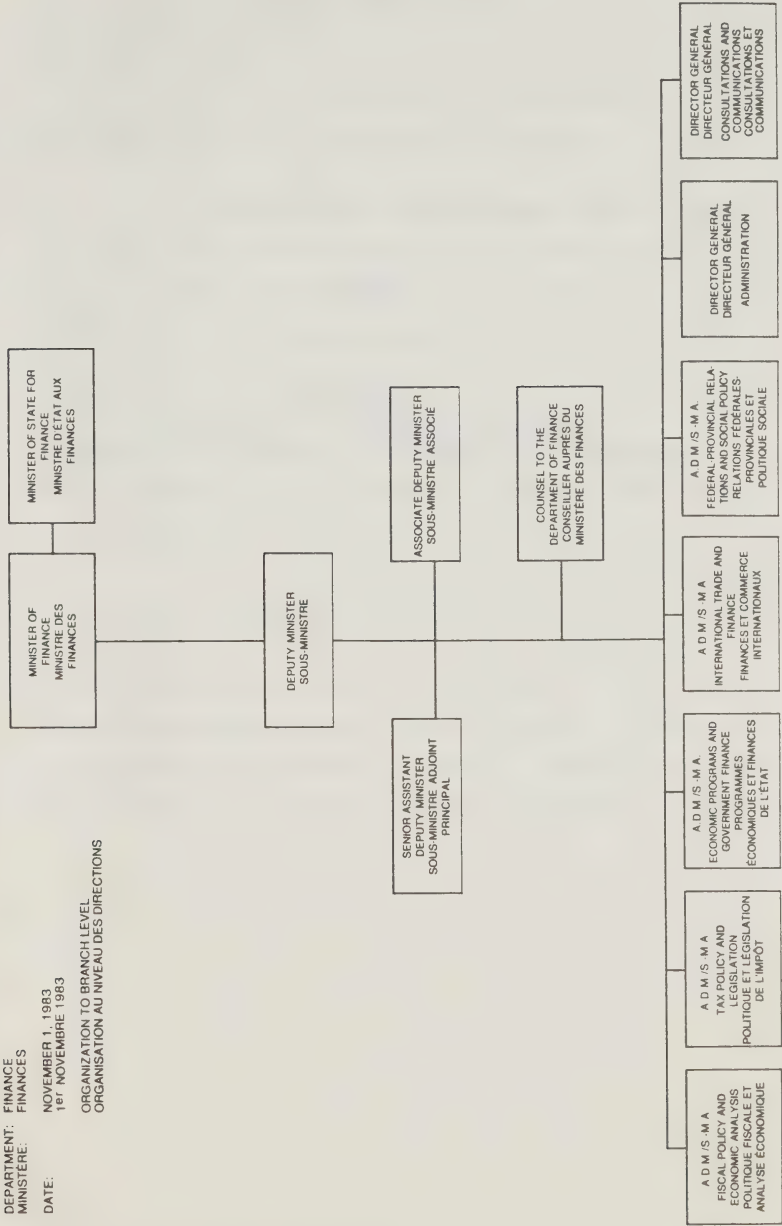
Amounts are recovered from Québec under the Youth Allowances Recovery equal to the value of a federal personal income tax abatement made in the 1960s for a program which is now defunct; this has no financial effect on the federal government.

Respectfully submitted,

A handwritten signature in cursive script, appearing to read "A.S. Rubinoff".

A.S. Rubinoff.

EXHIBIT "A"



APPENDICE «PUBL-9»

Allocution

prononcée par

M. John Edwards

Sous-ministre associé et Vice-président
Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada

devant le

Comité permanent des comptes publics

Je suis très heureux de m'adresser à vous pour vous fournir des renseignements sur la fonction d'évaluation des programmes à la Commission. Je dépose également l'étude d'évaluation intitulée L'incidence du service canadien de placement sur le marché du travail, que vous avez demandée.

La Commission évalue ses programmes depuis longtemps déjà, s'étant engagée dans cette voie avant même que le Conseil du Trésor émette, au 1977, ses directives concernant l'établissement de cette fonction dans les ministères. En fait, le ministère de la Main-d'oeuvre et de l'Immigration a réalisé ses premières études d'évaluation officielles en 1971, en examinant le Programme d'initiatives locales alors en vigueur. Depuis lors, les études n'ont cessé de devenir de plus en plus perfectionnées.

Nous disposons maintenant de l'organisation la plus complète de l'administration fédérale dans le domaine de l'évaluation, domaine auquel nous consacrons, en 1984-1985, 49 années-personnes et 3,5 millions de dollars. La qualité et l'exhaustivité de l'analyse ne cessent de s'accroître et sa valeur revêt pour la Commission, une grande importance sur le

plan de la planification, parce qu'elle donne une excellente idée de la prestation et du succès des programmes.

Afin d'administrer la fonction d'évaluation des programmes, la Commission a créé un Comité de vérification et d'évaluation dont je suis le président. Le Comité est composé des directeurs exécutifs responsables des programmes à l'Administration centrale, d'un directeur exécutif et d'un directeur général de région, du directeur exécutif, Finances et Administration, du sous-ministre adjoint, Politique stratégique et planification, du président du Conseil consultatif canadien de l'emploi et de l'immigration et des commissaires (employeurs et travailleurs). En outre, des représentants du bureau du Vérificateur général du Canada et du bureau du Contrôleur général assistent à toutes les réunions, d'une durée d'une demi-journée, qui se tiennent toutes les six semaines.

Conformément aux lignes directrices émises par le bureau du Contrôleur général du Canada, la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada a dressé un plan officiel d'évaluation qui lui permettra d'examiner l'ensemble de ses programmes sur une période de cinq ans. Le Comité de vérification et d'évaluation détermine les priorités, examine les plans et établit le calendrier des évaluations, en tenant

compte des priorités actuelles et à plus long terme. Il examine les études préparatoires qui cernent les questions susceptibles d'être analysées ultérieurement, effectue les choix qui serviront aux prochaines études et détermine les questions particulières qui seront étudiées, en tenant compte de la nécessité d'obtenir les renseignements qui permettront d'aborder les questions relatives aux politiques et des coûts de leur rassemblement. Lorsque les études d'évaluation sont achevées, le Comité en est saisi. Il évalue la qualité des rapports et la pertinence de l'analyse qui les sous-tend.

Enfin, après chaque rapport, des plans d'action sont dressés en vue de donner suite aux recommandations et conclusions particulières de l'étude d'évaluation. Ce n'est qu'assez récemment, forts de notre expérience de plusieurs évaluations importantes menées à ce jour, que nous avons décidé d'établir des plans d'action précis. car il est apparu que le système de planification et de responsabilité était incomplet et qu'il fallait faire en sorte que les recommandations soient mises en oeuvre. Il se peut que des plans d'action faisant suite aux recommandations de l'évaluation nécessitent des modifications importantes aux politiques et programmes, sur le plan de la conception des programmes ou en ce qui a trait à la poursuite de certains de leurs éléments.

Il importe que la Commission dispose d'un mécanisme lui permettant de vérifier périodiquement dans quelle mesure ses programmes répondent à ses objectifs et si la raison d'être de ses mesures est encore pertinente. L'évaluation de programmes, c'est ce mécanisme qui nous permet de mieux comprendre la façon dont les programmes fonctionnent réellement et de juger dans quelle mesure ils sont efficaces. Ainsi, les résultats de l'évaluation jouent un rôle important dans la planification de nos programmes. Lorsque nous décidons de poursuivre des programmes, de les modifier ou de mettre fin à certains de leurs aspects nous nous fondons sur les études d'évaluation qui ont été effectuées.

La politique actuelle de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada est d'avoir recours à son personnel interne pour procéder à toutes les études préparatoires à l'évaluation. Suivant la nature de l'étude et les ressources internes disponibles, les études d'évaluation subséquentes sont effectuées, soit par le personnel de la Commission soit par des adjudicataires. Le budget de 1984-1985 de la Commission consacré aux marchés dans ce domaine se chiffre à plus de 1,3 million de dollars. Les contrats sont accordés par voie d'appels d'offres et l'on veille, dans la mesure du possible, à ce que les sociétés

adjudicataires soient choisies dans toutes les régions du pays.

Jusqu'à présent, notre expérience nous a permis de perfectionner et de pousser de plus en plus la conception de nos études d'évaluation. Toutefois, il nous reste encore du travail à faire, puisque même si nous croyons avoir réalisé des progrès considérables, nous n'avons pas encore toutes les réponses. Nous continuons de mettre à l'essai de nouvelles techniques et méthodes d'évaluation, car certains programmes se prêtent mieux que d'autres à des modèles d'évaluation innovateurs. Par ailleurs, bien que le domaine de l'évaluation connaisse de constants améliorations et que les techniques d'analyse deviennent plus rigoureuses, la Commission doit continuer à concilier l'adoption de modèles d'évaluation des plus perfectionnés avec les limitations en matière de ressources, c'est-à-dire en temps et en argent. Afin de réduire les coûts et d'améliorer la qualité, nous utilisons de plus en plus les données administratives de nos programmes dans nos évaluations. Cela présente l'avantage supplémentaire de nous éviter de solliciter les participants de nos programmes afin d'obtenir des renseignements, car autrement, ceux-ci devraient répondre à un questionnaire et être contactés à ce sujet. À mesure que de plus en plus de programmes sont évalués et que ceux-ci le sont plusieurs fois

de suite, nos résultats deviendront de plus en plus précis et complets.

Les rapports d'évaluation nous permettent de mieux répondre aux besoins de l'économie et du marché du travail canadiens. Ils nous permettent en outre de concevoir des programmes qui peuvent atteindre leurs objectifs à des coûts moindres. Nous disposons à présent de lignes directrices permanentes qui nous incitent à déterminer avec précision les résultats visés par les nouveaux programmes afin que ceux-ci puissent être par la suite évalués. Les conclusions de nos évaluations sont maintenant intégrées dans la planification et le processus de responsabilité de telle sorte que nous puissions continuer à améliorer notre rendement.

APPENDICE «PUBL-10»

Déclaration d'EMR devant le
Comité permanent chargé des comptes publics

Depuis quelques années, EMR a modifié sa procédure d'évaluation des programmes pour se conformer aux lignes directrices émises par le Bureau du Contrôleur général. Récemment, il a pris des mesures pour consolider cette fonction au sein de l'administration centrale. On considère maintenant que le Ministère se conforme entièrement aux recommandations générales contenues dans le chapitre 3 du rapport du Vérificateur général et applicables au Ministère.

Le rapport annuel de la Direction de l'évaluation des programmes d'EMR, donne une aperçu des progrès qui ont été faits dans l'évaluation des programmes en 1983-84.

Le Ministère a également donné suite à chacune des recommandations contenues dans le chapitre 9 du rapport du Vérificateur général qui ont trait à l'Administration des mesures d'encouragement du secteur pétrolier et à l'évaluation des programmes, au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources. Les mesures en question sont exposées ci-après.

Chapitre 9Paragraphe 115 à 129

Paragraphe 128, 129

À la fin de 1983, la Direction de l'évaluation des programmes d'EMR a établi le cadre de l'évaluation de l'Administration des mesures d'encouragement du secteur pétrolier, qui sert à indiquer les sujets d'évaluation possibles, les méthodes à utiliser et l'information nécessaire à ces évaluations. Actuellement, elle travaille à une appréciation d'évaluation. Il s'agit de l'étape préparatoire à une étude d'évaluation, qui consiste à relever les options possibles, les questions dont l'étude est recommandée, ainsi que les coûts estimatifs de ces options. Elle établit en quelque sorte le sujet de l'étude d'évaluation du programme, que l'on prévoit d'entreprendre pendant l'année financière en cours et de terminer en juin 1985. On considère qu'il s'agit là de la période idéale pour une évaluation; elle aura lieu bien avant que ne soit renégociée l'entente Canada-Alberta sur la fixation des prix, mais à un moment où le programme aura atteint son plein développement et où l'on disposera de suffisamment de données sur une certaine période. Déjà, au Ministère, on a commencé à réexaminer la raison d'être et la conception de l'Administration des mesures d'encouragement du secteur pétrolier, ce qui apportera une contribution majeure à l'étude d'évaluation du programme.

Paragraphe 130 à 144

Paragraphe 9.133

On achève la rédaction d'un manuel de procédure dans lequel sera exposé le processus d'évaluation des cas utilisé dans le cadre de la détermination de la participation et du contrôle canadiens. Grâce à ce guide, il sera plus facile de vérifier si les analyses de cas sont adéquates et de procéder à des examens ultérieurs au moment de l'étude des demandes de renouvellement du taux de participation canadienne et de l'état de contrôle canadien.

Paragraphe 9.135

L'Administration des mesures d'encouragement du secteur pétrolier a adopté des mesures pour exécuter, deux fois l'an, une analyse de l'utilisation des droits discrétionnaires prévus dans les textes de loi. La première analyse du genre, qui concerne le Programme d'encouragement du secteur pétrolier, a été faite en janvier 1984 et sera mise à jour en juillet ou en août 1984. Une autre semblable, portant cette fois sur la détermination de la participation et du contrôle canadiens, a été exécutée en février et sera mise à jour en juillet ou en août 1984.

Paragraphe 9.140

Le Règlement sur le programme d'encouragement du secteur pétrolier établit deux ratios pour l'intérêt actif à gagner avant que des frais ne soient déclarés admissibles à des subventions du Programme d'encouragement du secteur pétrolier. La règle du 10 pour 1 s'applique aux puits de délimitation, et la règle du 2 pour 1 aux puits d'exploration. L'Administration des mesures d'encouragement du secteur pétrolier commence par réexaminer le ratio de 2 pour 1 applicable aux puits d'exploration.

L'industrie a été informée que cette question fait actuellement l'objet d'un examen et, au cours de la première semaine de février, des lettres ont été envoyées à des associations de l'industrie et à quelques-unes des plus grandes entreprises, afin de solliciter leurs points de vue au sujet du ratio. On prévoit qu'il y aura une période de consultation avec l'industrie et que, dans la mesure où d'autres analyses confirmeront la nécessité d'un changement, des modifications seront apportées avant la fin de 1984. Dans le même ordre d'idées, la question des taux de pénalité est également examinée en collaboration avec l'industrie, de sorte que des modifications au règlement seront peut-être recommandées d'ici la fin de 1984.

Paragraphe 9.143

On s'inquiète de ce que la même définition du contrôle de fait utilisée par deux organisations distinctes puisse donner lieu à des interprétations juridiques différentes, parce que l'Administration des

mesures d'encouragement du secteur pétrolier peut utiliser des sources d'information plus larges que celles de l'Agence d'examen de l'investissement étranger, ordonner la divulgation de renseignements et procéder à des vérifications. Pendant la préparation de la Loi sur la détermination de la participation et du contrôle canadiens, on a songé à inclure dans cette loi une définition du contrôle de fait qui aurait été distincte de celle contenue dans la Loi sur l'examen de l'investissement étranger. On a finalement jugé préférable d'adopter l'approche actuellement utilisée, c'est-à-dire de baser la définition du contrôle de fait aux fins de la détermination de la participation et du contrôle canadiens sur la définition donnée dans la Loi sur l'examen de l'investissement étranger. Ainsi, on éviterait les situations du genre de celle dans laquelle une société aurait un contrôle canadien de fait au regard de la Loi sur l'examen de l'investissement étranger mais ne l'aurait pas aux fins de la Loi sur la détermination de la participation et du contrôle canadiens. On a pensé que le double statut juridique qui pourrait en résulter sèmerait de la confusion chez les entreprises en cause, et nous avons jugé que le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources pourrait mettre à profit l'expertise et l'expérience juridiques de l'Agence d'examen de l'investissement étranger dans la détermination de l'état de contrôle, ce qui a été le cas. En laissant deux organisations différentes du gouvernement administrer des articles de loi semblables, on risquait d'obtenir des opinions différentes sur des questions d'interprétation juridique; la Loi sur la détermination de la participation et du contrôle canadiens prévoit un mécanisme de règlement des litiges, qui s'attaque directement à ce problème.

Paragraphe 161 à 168

Paragraphe 168

Le Ministère a reconnu l'insuffisance des ressources consacrées jusqu'ici à la Direction de l'évaluation des programmes. C'est pourquoi il les a augmentées de manière à ce que tous les programmes du Ministère puissent être évalués selon un cycle de 6 ans. Cette expansion de l'évaluation des programmes au sein du Ministère nous permettra de régler la question de l'à-propos des évaluations soulevée par le Vérificateur général.

APPENDICE «PUBL-11»

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

EXPOSÉ D'OUVERTURE:
L'ÉVALUATION DE PROGRAMME
AU
SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA

Le SCC est doté, depuis le début de 1980, d'un service d'évaluation de programme qui, jusqu'à présent, a produit quelque douze rapports d'évaluation et de nombreuses autres analyses subséquentes. Je tâcherai ici d'exposer aux membres du Comité les raisons pour lesquelles l'évaluation des programmes au SCC a connu un certain succès, et ce en examinant cette fonction d'évaluation dans l'optique:

1. du rôle de l'évaluation au niveau de la formulation de politiques;
2. de la contribution de l'évaluation au niveau du processus décisionnel; et
3. de la recommandation du Vérificateur général dans le chapitre 3 de son rapport.

Je m'attacherai surtout à démontrer comment l'évaluation de programme est employée par la haute direction au niveau des processus décisionnels, plutôt que de faire un historique de circonstances précises au SCC. Je décrirai, à titre d'exemple, le processus et les résultats d'une évaluation de programme complète, afin de démontrer au Comité l'emploi du processus d'évaluation au niveau du programme.

Une de nos toutes premières tentatives d'évaluation de programme a porté sur la prestation des services psychiatriques aux détenus fédéraux dans l'ensemble du Canada, sujet hautement névralgique et chargé d'une grande tension émotive; qui plus est, au sein du SCC, les problèmes et les coûts se rapportant à la prestation adéquate de services psychiatriques font l'objet d'une grande préoccupation.

Rôle de l'évaluation au niveau de la formulation des politiques

Au cours de la dernière décennie, l'évolution des services psychiatriques a été progressive. Il nous a semblé pertinent, compte tenu des nombreux problèmes qu'a connus le Service et à la lumière d'autres renseignements, de faire un examen critique de tout le secteur; nous avons donc lancé une évaluation de programme. Les résultats de cette évaluation ont révélé qu'environ douze questions particulières nécessitaient une étude plus approfondie.

Lorsque l'étude d'évaluation a été achevée, une année plus tard, certaines des questions se rapportant au programme, et auxquelles nous cherchions des solutions, n'étaient pas encore entièrement réglées à notre satisfaction; je reviendrai sur ce point un peu plus tard. Il semblait évident, par contre, que l'orientation adoptée par le SCC au niveau de ce programme respectait toujours le mandat défini par la loi. En d'autres termes, nous devions toujours prodiguer aux détenus des soins psychiatriques comparables à ceux disponibles dans la communauté. D'après les experts de l'équipe d'évaluation, et compte tenu des nombreuses données communiquées par le Comité consultatif médical, il nous a été possible de confirmer le fait que le raisonnement et la politique fondamentale du programme étaient toujours adéquats. Cependant, et plus important encore, le rapport d'évaluation formulait des recommandations sur l'exécution du programme. C'est à ce stade que nous avons pu constater la valeur d'un programme d'évaluation critique puisque les secteurs problèmes ont pu être déterminés avec plus de précision. Nous étions en mesure d'envisager, dans une vaste gamme de possibilités, l'option la plus valable.

Contribution de l'évaluation au niveau du processus décisionnel

J'ai mentionné plus tôt que l'évaluation de programme, entre autres, est employée par la haute direction au niveau du processus décisionnel. Donc, nous disposions déjà de quelques indices révélant le besoin d'un examen critique au niveau de plusieurs aspects de l'exécution du programme. J'aimerais insister sur le fait que, en général, les décisions ne sont pas fondées uniquement sur les recommandations d'un rapport, mais plutôt prises en fonction

de nombreux autres indicateurs étudiés de façon continue par la haute direction. Ainsi, bien que les recommandations de l'évaluation du secteur psychiatrique ne contenaient aucune surprise, elles indiquaient quand même plus précisément quelles étaient les options que l'on pouvait envisager pour l'amélioration du programme. Voici donc, brièvement, trois des principales décisions en matière de politique qui ont découlé de l'étude.

- a) La modification des méthodes de traitement Auparavant, les services psychiatriques étaient définis de façon relativement étroite et selon un modèle médical plutôt puriste. Il s'agissait là d'une approche extrêmement coûteuse, reposant principalement sur un rapport élevé psychiatres-patients et menant à de nombreux problèmes en termes de disponibilité de personnel et d'accessibilité des patients aux trois Centres psychiatriques régionaux du Service. En d'autres termes, pour y être soignés, les détenus devaient avoir été déclarés mentalement malades et n'étaient traités que par des psychiatres. Décidant de suivre l'évolution des programmes au Canada et, en fait, dans le monde occidental, nous avons opté pour une méthode d'exécution de programme plus globale et pluridisciplinaire. Il ne s'agit pas là de diminuer la qualité du service, mais d'atteindre un niveau de soins auquel on fait appel à une plus vaste gamme de professionnels des soins de santé, du personnel infirmier et des psychologues, jusqu'aux travailleurs sociaux, ceux-ci ayant tous, évidemment, aisément accès à une opinion psychiatrique. Les centres psychiatriques de Abbotsford et de Saskatoon fonctionnent selon ce modèle et le Centre régional de traitement de Kingston, qui fait actuellement l'objet d'une révision et d'une expansion, fonctionnera bientôt ainsi. On a aussi mis au point un protocole d'évaluation destiné à surveiller étroitement les résultats de ce programme. Nous nous attendons à ce que ce changement se traduise par une certaine réduction des coûts et un élargissement de la portée générale des soins.
- b) La notion d'équipe de santé mentale En plus des changements mentionnés ci-dessus, nous étudions activement la possibilité de créer des équipes de santé mentale au sein de nos établissements, de façon à ce

que la santé mentale de nos détenus soit aussi minutieusement examinée et soignée que leur santé physique. Les données pertinentes, plutôt que de provenir strictement du psychiatre, proviendrait d'une contribution commune des autres professionnels de l'établissement comme les aumôniers, les infirmiers, les psychologues et les directeurs de cas. Cette méthode collective serait plus globale et permettrait à l'équipe de formuler des recommandations de traitement particulières. Les coûts s'en verraient réduits puisqu'un plus grand usage serait fait du personnel disponible.

- c) La création de salles de soins psychiatriques aux malades chroniques dans les établissements Au sein du SCC, les soins psychiatriques sont généralement prodigués à l'un de nos Centres psychiatriques. Ceux-ci ont toujours été des services dont le fonctionnement est extrêmement coûteux, comme tout autre service psychiatrique, et comptent un nombre limité de lits. Le rapport d'évaluation nous a permis de constater que plusieurs de nos patients perturbés ne nécessitent pas forcément le niveau de traitement hautement spécialisé que les centres psychiatriques sont conçus pour offrir, mais nécessitent effectivement un certain traitement qui dépasse les capacités actuelles des établissements. Ceci peut aller des patients qui, pour un certain nombre de raisons, ont besoin d'un milieu plus protecteur, aux patients dont la maladie se situe à un niveau sous-aigu. Des soins plus appropriés seraient donc disponibles à l'échelle locale, libérant ainsi des lits dans les centres. Deux salles de ce genre, une au pénitencier de la Saskatchewan et l'autre à Dorchester, sont actuellement au stade de la planification.

En ce qui a trait à l'aspect économique, j'aimerais mentionner que les recommandations du rapport d'évaluation ont été très utiles pour décider dans quelle mesure nous devrions poursuivre les plans de construction d'une nouvelle clinique à Kingston. Nous avons envisagé une installation qui aurait certainement été extrêmement coûteuse à construire et à exploiter. Compte tenu des changements mentionnés ci-dessus, et selon la tendance générale dans le domaine

public à s'éloigner des installations de soins de santé mentale autonomes et de grande envergure, le Ministre était plus en mesure de décider d'annuler le projet du Centre fédéral de la santé. Ceci s'est soldé par une économie de quarante millions de dollars.

Ces trois changements représentent un écart appréciable par rapport à notre mode de fonctionnement antérieur, mais je suis certain que, compte tenu des renseignements présentés dans le rapport d'évaluation et des autres études connexes que nous avons effectuées, nous serons en mesure de prodiguer à nos détenus perturbés un service plus immédiat et plus efficace. Nous devrions ainsi réaliser des économies tant sur le plan des ressources financières et humaines que sur le plan du fonctionnement.

Commentaires généraux sur le rapport du Vérificateur général

L'évaluation des programmes au Service correctionnel du Canada a connu un certain succès, et je suis tout à fait disposé à parler des raisons de ce succès. Néanmoins, nous avons aussi connu certains problèmes que signale le rapport du Vérificateur général.

À l'origine, les cadres supérieurs n'étaient pas entièrement convaincus que l'évaluation représentait un autre facteur de contrôle, comme par exemple la vérification interne, l'examen de gestion ou les indicateurs de mesure du rendement. L'évaluation de programme, ainsi que ses notions fondamentales, n'était pas bien comprise. Nous avons donc lancé une campagne de sensibilisation des cadres de tous les niveaux en vue de leur expliquer ce que l'on entend par évaluation et de démontrer comment les renseignements obtenus pourraient leur être grandement utiles au niveau de leur rôle de gestionnaire. Nous en sommes actuellement au stade où des échéanciers et des rapports d'évaluation font partie intégrante de nos systèmes de planification ministériels, et sont généralement acceptés comme tel. Les planificateurs, les gestionnaires de finances, le groupe de la politique et notre personnel d'évaluation travaillent la main dans la main et échangent des renseignements pertinents, ce qui contribue grandement à l'établissement systématique et productif d'une évaluation de programme perçue comme étant une fonction légitime et courante.

J'ai précédemment mentionné le fait que les douze secteurs déterminés par l'évaluation des services psychiatriques n'étaient pas entièrement traités. Ceci nous amène à un autre problème: la longueur et la complexité excessives des évaluations. Il serait peu réaliste de s'attendre à ce qu'une seule étude traite d'une multitude de problèmes complexes. En effet, nombreuses sont les questions déterminées pour lesquelles il n'existe pas de solution parfaite unique et il serait peu sage de consacrer trop de temps et d'argent à tenter de la trouver. À l'heure actuelle, nous tâchons de nous concentrer sur quelques problèmes particuliers seulement et si certains autres problèmes ne sont pas traités dans le processus, et bien, ce sera pour une autre fois. Il est plus important de disposer des renseignements qui se rapportent à des besoins réels que de prendre un temps démesuré à produire un rapport complet qui n'offre pas aux gestionnaires les possibilités de régler les problèmes actuels. Mentionnons, à titre d'exemple de conclusion et de décision rapides, l'économie de quarante millions de dollars permise par l'annulation du projet du Centre de santé.

Nous avons découvert que la base des données nécessaire à l'évaluation des programmes est loin d'être solide et, dans certains cas, n'existe pas sous une forme qui convient au règlement des questions décrites par l'évaluation. Tous les nouveaux programmes que nous établissons ont actuellement, à titre de caractéristique obligatoire, un cadre d'évaluation visant à assurer l'existence d'une base de données convenable. Nous examinons aussi chaque programme avant de commencer une évaluation et déterminons si les renseignements nécessaires à l'exécution d'une étude sont disponibles.

Étant donné que le SCC oeuvre dans le secteur des programmes sociaux, nous avons trouvé qu'il est souvent difficile d'attribuer directement des résultats précis aux objectifs de programme. Il s'agit là, je pense, d'un problème inhérent à tout secteur de programme intangible pour lequel il est difficile de réunir des données qui s'y rapportent directement. La haute direction est pleinement consciente de ces lacunes et n'insiste pas sur la perfection. Elle a plutôt des attentes réalistes souvent fondées sur un avis d'expert ou une opinion éclairée. Peut-être que, à mesure que notre base de connaissances augmentera, nous serons en mesure d'insister sur une plus grande

rigueur analytique mais, à ce stade, une telle insistance se solderait assurément par des déceptions et une critique injustifiée du domaine en question.

Pour résumer, l'évaluation de programme, tout comme les autres systèmes, fait partie intégrante, du processus décisionnel du SCC. Notre capacité de développer encore plus le degré d'analyse afin de produire des renseignements plus détaillés augmentera peut-être en fonction de notre expérience. Le fait de commencer lentement, en faisant la relation entre l'évaluation, notre politique globale et notre processus de planification, a mis à la disposition de mon personnel un autre outil de gestion fort valable.

C'est avec plaisir que, au besoin, je parlerai plus longuement de cet exposé, répondrai à des questions ou étofferai mon point de vue sur l'évaluation de programme au Service correctionnel du Canada.

APPENDICE «PUBL-12»



Department of Finance
Canada

Senior Assistant
Deputy Minister

Ottawa, Canada
K1A 0G5

Ministère des Finances
Canada

Sous-ministre
adjoint principal

le 10 mai, 1984.

Monsieur Douglas Lewis, député
Président
Comité permanent des Comptes publics
Chambre des communes
Ottawa, Canada

Monsieur,

Suite à votre lettre du 16 avril dernier, nous sommes heureux de faire la présentation suivante à votre Comité au sujet de l'évaluation des programmes au sein du ministère des Finances. Nous espérons que notre présentation contribuera aux discussions que nous auront lors de notre rencontre avec le Comité le 17 mai.

Nous remarquons que la série actuelle de rencontres du Comité fait suite à son examen du rapport du Vérificateur général pour l'année 1983 et, plus particulièrement, le chapitre 3 de ce rapport qui traite de l'évaluation des programmes. Dans ce chapitre, le Vérificateur général a souligné que:

"Le ministère des Finances est le seul grand ministère fédéral assujéti à la circulaire 1977-47 du Conseil du Trésor qui n'a pas nommé de gestionnaire de l'évaluation des programmes ou établi d'unité d'évaluation de programmes."

Nous admettons qu'il s'agit là tout simplement d'une constatation. En même temps, il serait malheureux que l'on en conclue que le ministère a été récalcitrant à cet égard: au contraire, la question a été étudiée en détail au sein du ministère et lors de discussions avec le Bureau du Contrôleur général.

Voici les conclusions que nous avons tirées de ces discussions:

- dans certain cas, les programmes du ministère sont de par leur nature implicitement évalués dans le cadre de leur administration; et
- dans les autres cas, nos activités administratives consistent en grande partie à examiner les politiques et les programmes élaborés par d'autres ministères axiaux

Canada

ou sectoriels. Nous croyons que ces activités d'examen ne se prêtent pas à l'évaluation des programmes au sens conventionnel - c'est-à-dire que les résultats des activités ne peuvent être mesurés en fonction de cibles ou d'objections quantifiés.

A la suite de ces conclusions, nous sommes d'avis que l'établissement d'un système officiel d'évaluation des programmes et d'une unité d'évaluation des programmes n'est pas justifié et, en fait, qu'il constituerait un gaspillage de ressources. Vous trouverez plus de détails à ce sujet dans la présentation.

Programme des politiques financières et économiques

Le ministère des Finances est responsable de la gestion de trois programmes: le Programme de la dette publique, le Programme des paiements de transfert et le Programme des politiques financières et économiques. L'administration de ces programmes relève de cinq directions axiales comme l'indique le tableau "A". Le Programme de la dette publique est administré par la Direction de la politique fiscale et de l'analyse économique et le Programme des paiements de transfert par la Direction des relations fédérales-provinciales et de la politique sociale. Chacun de ces programmes est traité dans des sections distinctes de cette présentation.

Chacune des directions, y compris les deux susmentionnées, participe à l'administration de bon nombre des activités du ministère qui composent le Programme des politiques financières et économiques. En général, les activités en question sont de nature consultative ou contribuent à l'élaboration des politiques à l'intérieur du ministère ou, de façon plus générale, à l'intérieur du gouvernement. Voici les activités en cause:

- (1) Les principales activités d'analyse et de prévisions économiques sont réalisées au sein de la Direction de la politique fiscale et de l'analyse économique. Les "résultats" de ces activités - l'analyse et la prévision de la conjoncture économique et les perspectives de l'économie canadienne - assurent le cadre d'élaboration des politiques gouvernementales.
- (2) L'analyse fiscale est une autre importante activité de la même Direction. La Direction conseille le Ministre au sujet de la situation financière du gouvernement et de l'orientation financière à adopter (comme en témoignent par exemple les différents budgets présentés). Cette activité est en soi un exercice d'évaluation qui entraîne des changements ou des modifications à la politique fiscale selon les décisions prises par le gouvernement en place.

- (3) L'analyse des programmes et des politiques économiques du gouvernement est la principale activité de la Direction des programmes économiques et des finances de l'Etat. Dans ce cas-ci, la Direction est chargée d'examiner une vaste gamme de propositions de programmes et de politiques présentées par les ministères axiaux et de conseiller le Ministre à ce sujet. Ce n'est pas le rôle de la Direction d'examiner rétrospectivement les avantages des propositions présentées par ces ministères, mais plutôt de les examiner en fonction des priorités du gouvernement et des contraintes budgétaires auxquelles il doit faire face.
- (4) L'analyse des politiques sociales du gouvernement est l'une des principales activités de la Direction des relations fédérales-provinciales et de la politique sociale (la Division de la politique sociale). Le rôle de la division dans son domaine d'intérêt est semblable à celui de la Direction des programmes économiques et des finances de l'Etat dans son domaine.

Comme il a déjà été souligné, ces activités - qui constituent le travail des directions en question - visent à fournir des conseils ou à contribuer à la formulation des politiques. Elles permettent en soi d'évaluer les politiques financières et économiques qui sont la responsabilité du ministre des Finances, ou du point de vue particulier du ministère, les propositions de politiques économique et sociales des ministères axiaux.

Ainsi les "résultats" ne peuvent être évalués au sens conventionnel: ils ne peuvent être mesurés en fonction d'objectifs de programmes qui peuvent être quantifiés de façon utile. Cela ne veut pas dire que les activités ne sont pas évaluées. Elles le sont et de façon constante. La mesure de l'efficacité des activités repose sur la qualité de leurs résultats et ce fait sera signalé continuellement et rapidement par le Ministre et par les gestionnaires axiaux.

Direction de la politique et de la législation de l'impôt

Il serait bon de mentionner distinctement les rôles de deux autres directions qui partagent la responsabilité de l'administration du Programme des politiques financières et économiques, c'est-à-dire la Direction de la politique et de la législation de l'impôt et la Direction des finances et commerce internationaux.

Comme son nom l'indique, la première de ces directions est chargée de faire des recommandations au Ministre au sujet de la politique fiscale et, partant, elle est directement engagée dans l'élaboration des politiques. La Direction compte trois divisions: législation, analyse fiscale et taxes à la

consommation, et analyse de l'impôt sur les sociétés et les ressources. La Division de la législation est chargée de la rédaction et de l'interprétation des lois et des règlements fiscaux, mais ici c'est le travail des deux autres divisions qui nous intéresse.

Pour les fins actuelles, les activités d'élaboration de politiques de ces divisions peuvent utilement être réparties en deux catégories: les activités visant à élaborer de nouvelles mesures (le régime d'investissement en titres indexés en est un exemple récent) et les activités qui entraînent des modifications ou un rajustement des politiques existantes ou des mesures fiscales. Dans l'exécution de ces dernière activités - qui représentent une grande partie de leurs travaux - les deux divisions d'analyse effectuent réellement une évaluation des programmes.

A cette fin, des examens importants de l'application des parties du régime fiscal sont en cours. L'efficacité des mesures sur le plan de la réalisation de leurs objectifs et de la réalisation des objectifs de la politique fiscale sont des critères importants dans le cadre des examens. Plusieurs examens importants ont été réalisés au cours des deux dernières années, entre autres:

- un examen du traitement fiscal des pensions;
- un examen des stimulants fiscaux à la recherche et au développement;
- un examen des règles d'imposition de la petite entreprise afin de les simplifier;
- les propositions visant à ajuster la fiscalité du revenu de placement des particuliers afin de tenir compte de l'inflation.

Dans tous les cas, les examens portaient sur l'application des dispositions actuelles en vue de présenter des propositions de changement, dans les cas où ces changements sont justifiés. Dans bon nombre de cas, un processus de consultations ou de discussions publiques a précédé la publication d'un document budgétaire qui renfermait l'analyse et les propositions. Les documents budgétaires invitaient le public à discuter des propositions et à faire ses commentaires. (Vous trouverez ci-joint un document tiré du budget de février 1984 qui décrit le processus dans divers cas ainsi que des copies des documents. Dans le cas de la recherche et du développement, l'analyse des règles actuelles figure aux sections 2 à 4 du document, dans le cas des pensions, à la section 2 et dans le cas de la petite entreprise, aux sections 2 et 3).

Le ministère a également publié d'autres documents sur divers aspects du régime fiscal, y compris une comparaison des régimes fiscaux au Canada et aux Etats-Unis (document budgétaire de 1978), un examen du régime fiscal des gains en capital (1980) et une comptabilisation de la valeur des déductions fiscales, des dégrèvements d'impôt et des stimulants fiscaux.

La Direction travaille également de concert avec d'autres ministères, en particulier Revenu Canada, afin d'élaborer, d'améliorer et d'accroître les bases de données nécessaires à la réalisation de ses activités d'analyse et de contrôle. Également, la Direction consulte d'autres ministères et des gens de l'extérieur qui ont des compétences dans les secteurs pertinents de la politique économique ou sociale.

Le point important à souligner est que ces activités d'évaluation font partie intégrante de la formulation de la politique fiscale. L'établissement d'une unité distincte d'évaluation - possédant les compétences techniques nécessaires - donnerait lieu à un chevauchement des activités: les personnes responsables de l'élaboration des politiques devraient quand même effectuer les évaluations nécessaires dans le cadre de leur travail.

Direction des finances et commerce internationaux

Les activités de cette Direction touchent généralement deux secteurs: participation aux travaux de diverses institutions internationales - principalement, le FMI, les banques régionales de développement (par exemple la Banque interaméricaine de développement), l'OCDE et l'Association internationale de développement - et, deuxièmement, le secteur de la politique tarifaire. Chacune de ces activités est traitée ci-dessous.

Le rôle du Canada au sein des institutions internationales est orienté en fonction de notre participation active aux affaires de la collectivité mondiale et de l'ouverture de notre économie. De façon tant unilatérale que multilatérale, nous appuyons depuis longtemps les mesures d'aide et les mesures relatives au commerce. De concert avec l'ACDI, le ministère des Affaires extérieures et la Banque du Canada, le ministère a représenté le Canada au sein des institutions internationales et, en particulier, le rôle de la Direction a consisté et consiste toujours à prendre part à la formulation des politiques et à fournir des conseils au Ministre et au gouvernement sur ces activités. Encore une fois, le travail de la Direction ne se prête pas à une évaluation conventionnelle.

Politique tarifaire

Comme il a déjà été souligné, la Direction des finances et commerce internationaux s'occupe également de l'élaboration et de l'administration de la politique tarifaire. L'évaluation des programmes dans ce secteur s'effectue de plusieurs façons:

1. Postes budgétaires, numéro tarifaires temporaires et remises des droits de douane: La convenance des taux tarifaires est examinée à la suite de demandes présentées par le public. Les réductions des taux des droits de douane sont effectuées dans le cadre du

budget, grâce à l'établissement de numéros tarifaires temporaires et à une variété de programmes de remise des droits de douane. Ce travail répond à la question de savoir si les numéros tarifaires répondent aux objectifs pour lesquels ils ont été conçus. Tous les changements sont mis à la disposition du public.

2. Renvois à la Commission du Tarif: Les audiences publiques de la Commission du Tarif sont l'une des principales façon utilisées par le gouvernement pour déterminer la pertinence et l'à-propos de certaines politiques. Le public peut assister aux audiences de la Commission du Tarif et les rapports ainsi que les décisions finales du gouvernement au sujet des recommandations de la Commission sont mis à sa disposition.
3. Evaluations particulières: Des évaluations internes d'aspects particuliers de la politique tarifaire sont effectuées à l'occasion. Une évaluation en cours comporte un examen des numéros portant sur l'utilisation. Les changements découlant de ce genre d'évaluation seraient normalement présentés dans le budget et sont donc mis à la disposition du public.

Il faut souligner que le Canada ne peut agir unilatéralement sur bon nombre de mesures tarifaires, étant donné que ses droits et ses obligations sont liés à son adhésion au GATT.

Programme de la dette publique

Le coût du Programme de la dette publique est le résultat d'événements généralement indépendants du programme lui-même. Même si le ministère s'engage à administrer le Programme de gestion de la dette de la façon la plus efficiente possible afin de minimiser les frais d'intérêt reliés à la dette publique, le niveau des taux d'intérêt et des besoins financiers est déterminé de façon plus ou moins indépendante et accepté comme tel. Les frais de service associés à un niveau donnée de l'encours de la dette sont le principal élément du programme. Le niveau de la dette à son tour traduit les décisions déjà prises qui ont une influence soit sur la taille du surplus ou du déficit budgétaire, soit sur le niveau des fonds générés par les opérations non budgétaires et les opérations de change ou exigés par ces opérations.

Par conséquent, l'évaluation des programmes se limite à des questions relatives tant à la dette venant à échéance qu'aux augmentations de l'encours de la dette. Encore là, la portée de l'évaluation des programmes est limitée. Les options visant le refinancement de la dette venant à échéance doivent être considérées en fonction de la responsabilité plus générale du gouvernement relativement aux marchés de capitaux et à la politique monétaire.

C'est la Direction de la politique fiscale et de l'analyse économique du ministère qui est responsable du Programme de la dette publique. Cette responsabilité comporte plus précisément deux volets. Le premier vise à prévoir le coût du programme en fonction du plan financier et du niveau prévu des taux d'intérêt. Cette fonction relève de la Division de la politique fiscale. Le deuxième volet vise à établir une stratégie efficace de gestion de la dette compte tenu de ses répercussions sur les marchés de capitaux et la politique monétaire, et compte tenu d'un niveau donné de besoins financiers. Cette fonction relève de la Division des marchés de capitaux.

La Division de la politique fiscale, afin de s'acquitter de sa responsabilité qui consiste à prévoir le coût du programme, doit tenir à jour un dossier détaillé sur toutes les composantes du passif porteur d'intérêt du gouvernement. Ce dossier doit être établi de façon à permettre de prévoir le coût selon les méthodes de comptabilité de caisse et d'exercice pour pouvoir fournir les renseignements nécessaires à l'évaluation des répercussions possibles sur la position budgétaire et sur les besoins financiers. Le dossier doit également être présenté sous une forme qui permet d'analyser les répercussions possibles sur le programme des diverses hypothèses au sujet du niveau des besoins d'emprunt, des taux d'intérêt ainsi que du calendrier et de la composition des instruments de la dette.

La Division des marchés de capitaux, afin de pouvoir s'acquitter de sa responsabilité de gestion de la dette, a des rapports constants avec la Banque du Canada, qui agit à titre de mandataire financier du gouvernement, avec les diverses institutions qui transigent normalement les titres du gouvernement. La Division des marchés de capitaux recherche constamment des façons d'obtenir les fonds dont a besoin le gouvernement de la façon la plus efficiente. A bon nombre d'égards, ces activités, ainsi que l'analyse qui précède chaque émission d'obligations négociables et d'Obligations d'épargne du Canada, sont au centre de l'évaluation du Programme et de la dette publique. De façon plus générale, l'évaluation des programmes est effectuée dans le contexte de la stratégie de la gestion de la dette qui est examinée tous les ans par le Cabinet et de l'examen trimestriel du programme des Bons du Trésor qui doit en dernier ressort être approuvé par le gouverneur en conseil.

Programme des paiements de transfert

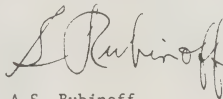
Le Programme des paiements de transfert comporte cinq éléments: subventions statutaires; péréquation; réciprocité fiscale; transfert de l'impôt sur le revenu des entreprises d'utilité publique; et recouvrement des allocations aux jeunes. Ce programme est administré par la Direction des relations fédérales-provinciales et de la politique sociale.

Le but de la péréquation, qui est le plus important des cinq programmes, est de maintenir les disparités fiscales entre les provinces dans les limites raisonnables. La mesure dans laquelle cet objectif est atteint est évaluée quantitativement en effectuant des comparaisons de la capacité fiscale par habitant des diverses provinces avant et après la péréquation, de l'effort fiscal et des dépenses par habitant. Ces comparaisons sont faites tous les ans. En outre, et ce qui est encore plus important, le programme, en vertu de la loi, s'applique pour une période de cinq ans depuis qu'il a été lancé en 1957, ce qui fait que, implicitement à la gestion du programme, une évaluation en profondeur est effectuée tous les cinq ans avant le renouvellement du programme par le Parlement. Ci-joint, une annexe d'une soumission présentée au Groupe de travail parlementaire sur les Arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces, que le ministre des Finances déposait le 23 avril 1981. Il s'agit d'un exemple du travail d'évaluation effectué dans le cadre des arrangements fiscaux.

Les subventions statutaires sont enchâssées dans la Constitution. Des accords de réciprocité fiscale en ce qui concerne les taxes à la consommation ont été conclus avec huit provinces afin de surmonter les problèmes administratifs inhérents au régime d'exemptions mutuelles qui s'appliqueraient par ailleurs. Les répercussions financières nettes des accords de réciprocité fiscale sont assez faibles, étant donné que les provinces à leur tour paient la taxe de vente du fabricant. La Loi sur le transfert de l'impôt sur le revenu des entreprises d'utilité publique a été présentée afin d'inciter les provinces à un pas nationaliser les entreprises d'utilité publique privées.

Des sommes sont recouvrées du Québec en vertu du Programme de recouvrement des allocations aux jeunes; ces sommes équivalent à la valeur d'un abattement de l'impôt fédéral sur le revenu des particuliers accordé dans les années 60 dans le cadre d'un programme qui ne s'applique plus; ce programme n'a aucun effet sur les finances du gouvernement fédéral.

Respectueusement soumis,



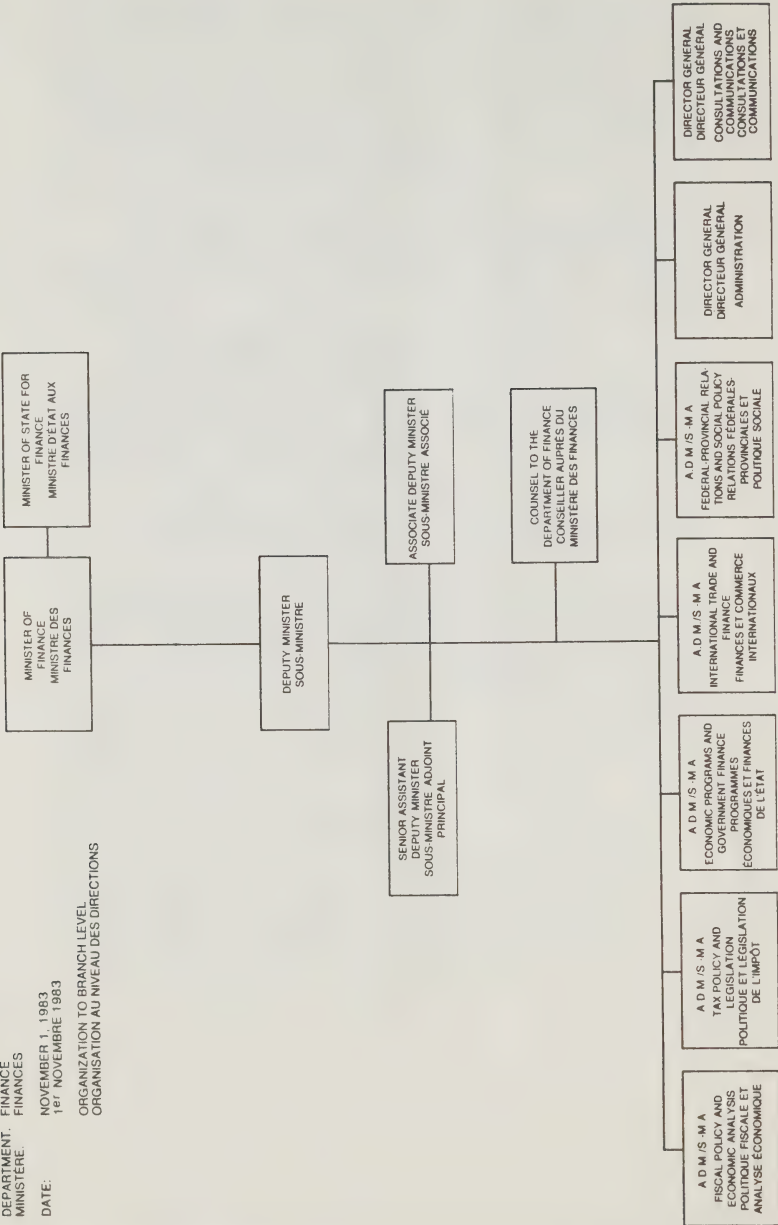
A.S. Rubinoff

EXHIBIT "A"

DEPARTMENT. FINANCE
MINISTÈRE

DATE: NOVEMBER 1, 1983
1^{er} NOVEMBRE 1983

ORGANIZATION TO BRANCH LEVEL
ORGANISATION AU NIVEAU DES DIRECTIONS





If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES—TÉMOINS

On May 10, 1984:

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. D. Larry Meyers, Deputy Auditor General;
Mr. H.C. Hudson, Principal, Professional Services Branch.

From the Office of the Comptroller General of Canada:

Mr. W.B. Bindman, Acting Comptroller General;
Mr. G. Leclerc, Deputy Comptroller General;
Mr. M. Binder, Director, Departmental Operations
Division.

Le 10 mai 1984:

Du bureau du Vérificateur général du Canada:

M. D. Larry Meyers, Sous-vérificateur général;
M. H.C. Hudson, Directeur principal, Direction générale
des services professionnels.

Du bureau du Contrôleur général du Canada:

M. W.B. Bindman, Contrôleur général intérimaire;
M. G. Leclerc, Sous-contrôleur général;
M. M. Binder, Directeur, Division des opérations des
ministères.

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 11

Fascicule n° 11

Tuesday, May 29, 1984

Le mardi 29 mai 1984

Chairman: Doug Lewis

Président: Doug Lewis

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

CONCERNANT:

Report of the Auditor General of Canada for the fiscal
year ended March 31, 1983—Paragraphs 18.29 to
18.31; Reporting Responsibilities

Rapport du Vérificateur général du Canada pour
l'année financière terminée le 31 mars 1983—
paragraphes 18.29 à 18.31; l'obligation de faire rapport

WITNESS:

TÉMOIN:

(See back cover)

(Voir à l'endos)



Second Session of the
Thirty-second Parliament, 1984

Deuxième session de la
trente-deuxième législature, 1984

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Doug Lewis

Vice-Chairman: Norman Kelly

MEMBERS/MEMBRES

Lee Clark
Maurice Dupras
Alain Garant
Stan J. Hovdebo
Peter Lang
Al MacBain
Doug Neil
Aideen Nicholson—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: Doug Lewis

Vice-président: Norman Kelly

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish
Bill Clarke
David Crombie
Ralph Ferguson
Maurice Foster
Gaston Gourde
André Maltais
John M. Reid
Bill Wright
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MAY 29, 1984
(17)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:20 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Doug Lewis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clark (Brandon—Souris), Foster, Hovdebo, Kelly, Lewis and Neil.

Alternate Member present: Mr. Clark (Vancouver Quadra).

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams, Mr. T.A. Wileman.

Witness: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' permanent and provisional Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1983 and, in particular paragraphs 18.29 to 18.31 inclusive, which describe the reporting responsibilities of the Auditor General.

The Chairman made an opening statement and the witness answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on January 26, 1984, the Chairman authorized that the following document be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from the Chairman of the Committee to Mr. Kenneth M. Dye dated April 17, 1984, re: *Presentation of Auditor General's Report* (See Appendix "PUBL-13").

Mr. Kelly moved,—That notwithstanding the terms of the Order of Reference dated Thursday, December 13, 1981, your Committee recommends that the said Order of Reference be changed to read as follows:

That during the Thirty-second Parliament, the Chairman and 2 Members to be appointed by the Chairman, and the Clerk or a Committee Research Officer of the Standing Committee on Public Accounts, attend the annual meetings of the Canadian Council of Public accounts Committees and the Canadian comprehensive Auditing Foundation, commencing in 1981, and that the appropriate costs, including living and travel expenses, be paid.

And debate arising thereon;

Mr. Hovdebo moved in amendment thereto,—That the words "Chairman and 2 Members" be deleted and the words "3 Members" be substituted therefor.

The question being put on the amendment, it was agreed to.

The question being put on the motion, as amended, it was agreed to.

Ordered,—That the Chairman report this motion, to the House.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 29 MAI 1984
(17)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 11 h 20, sous la présidence de M. Doug LeWis (président).

Membres du Comité présents: MM. Clark (Brandon—Souris), Foster, Hovdebo, Kelly, Lewis, Neil.

Substitut présent: M. Clarke (Vancouver Quadra).

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams, T.A. Wileman.

Témoins: Du bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

Conformément à l'ordre de renvoi permanent contenu dans les articles permanents et provisoires du Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'examen du Rapport du Vérificateur général portant sur l'année financière se terminant le 31 mars 1983 et, plus particulièrement, les paragraphes 18.29 à 18.31 inclusivement, où l'on fait état de l'obligation qu'a le Vérificateur général de faire rapport.

Le président fait une déclaration préliminaire, puis le témoin répond aux questions.

Conformément à un ordre adopté par le Comité à la séance du 26 janvier 1984, le président permet que le document suivant figure en annexe aux *Procès-verbaux et témoignages* de ce jour:

Lettre du président du Comité à M. Kenneth M. Dye, datée du 17 avril 1984, relative au document intitulé «*Presentation of Auditor General's Report*» (Voix Annexe «PUBL-13»).

M. Kelly propose,—Que nonobstant les dispositions de l'ordre de renvoi du jeudi 13 décembre 1981, votre Comité recommande que ledit ordre de renvoi soit modifié comme suit:

Que pendant la trente-deuxième législature du Parlement, le président et deux membres que désignera ce dernier, ainsi que le greffier ou un attaché de recherche du Comité permanent des comptes publics assistent aux assemblées annuelles du Comité du Conseil canadien sur les comptes publics, et à celles de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée, à compter de 1981, et qu'ils soient remboursés des frais de déplacement et de séjour jugés raisonnables.

Un débat s'engage.

M. Hovdebo propose de modifier l'amendement en substituant aux mots «président et deux membres» les mots «trois membres».

L'amendement est mis aux voix et adopté.

La motion ainsi modifiée est mise aux voix et adoptée.

Il est ordonné,—Que le président rapporte la présente motion à la Chambre.

At 12:00 o'clock noon, the Committee adjourned to the call
of the Chair.

A midi, le Comité suspend les travaux jusqu'à nouvelle
convocation du président.

Le Greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Tuesday, May 29, 1984.

• 1120

The Chairman: I would like to call this meeting to order.

This morning, in accordance with its permanent Order of Reference as contained in the permanent and provisional Standing Orders of the House, the committee is resuming consideration of the Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1983, and, in particular, paragraphs 18.29 to 18.31 inclusive, which describe the reporting responsibilities of the Auditor General.

The committee is pleased to welcome Mr. Kenneth M. Dye, the Auditor General of Canada, as its witness.

We have already been provided by an opening statement by Mr. Dye and it has been distributed to the members. So we will take this statement as read and it will be incorporated into the evidence of this meeting at this point.

Statement by Kenneth M. Dye, F.C.A. (Auditor General of Canada):

I am pleased to have this opportunity to hear your opinions as we consider ways to make our reporting to you more satisfactory.

Some current and former members of the Committee have expressed concern that the annual Report of the Auditor General is not available soon enough after the audits are completed and that it is too long and contains too many complex audit issues. These concerns have been expressed for at least the last four years, and I venture to say they probably like behind your Committee's recommendation on 18 July 1980 that "The Auditor General use more often his power to make special reports so that your Committee is able more often to examine current issues."

Around the same time, we began to interview members about the problems they saw with our Report, and to consult with our legal advisers and with representatives of the government. We examined the pros and cons of several options, such as publishing quarterly reports, or reporting each audit individually as it is completed, or a combination of the two. We settled on completion-date reporting plus a short summary annual Report as the best and most flexible alternative. In 1981, to make this possible, there was agreement to some small changes in our Act with your Committee, the then President of the Treasury Board, the House Leader of the Official Opposition, and the New Democratic caucus. The wording changes suggested by that group were submitted to the government early in 1982, but did not proceed at that time, perhaps because of the full legislative calendar. To the best of my knowledge, they have not reached Parliament yet.

TÉMOIGNAGES*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mardi 29 mai 1984

Le président: À l'ordre, s'il vous plaît.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, l'article permanent et provisoire, le Comité reprend son étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1983, en particulier des paragraphes 18.29 à 18.31 inclusivement, traitant de l'obligation du Vérificateur général de faire rapport.

Le Comité est heureux d'accueillir à titre de témoin, M. Kenneth M. Dye, vérificateur général du Canada.

Nous avons déjà reçu un exemplaire de la déclaration d'ouverture de M. Dye. Nous allons la considérer comme lue. Elle sera annexée au compte rendu des délibérations et témoignages d'aujourd'hui.

Déclaration de M. Kenneth M. Dye, F.C.A. (Vérificateur général du Canada):

Il me fait plaisir de connaître vos opinions alors que mon Bureau cherche le moyen de vous présenter des rapports qui sachent mieux répondre à vos attentes.

Certains membres actuels du comité, et certains de ses anciens membres, nous ont indiqué que le rapport annuel du vérificateur général n'était pas présenté suffisamment tôt après les vérifications, qu'il était trop long et qu'il présentait un trop grand nombre de questions de vérification complexes. Ces préoccupations ont été formulées à plusieurs reprises au cours des quatre dernières années et elles expliquent, sans doute, la recommandation de votre comité demandant que «le vérificateur général exerce plus souvent son pouvoir d'émettre des rapports spéciaux, de sorte que votre comité puisse examiner plus fréquemment des questions d'actualité.»

Dans un même temps, nous avons interrogé les membres du comité et nous leur avons demandé quel genre de problèmes présentait pour eux notre Rapport. Nous avons également consulté nos conseillers juridiques et des représentants du gouvernement. Nous avons examiné les avantages et les inconvénients de plusieurs options, par exemple, la publication de rapports trimestriels, la publication d'un rapport à la fin de chaque vérification ou une autre solution qui se situerait à mi-chemin des deux premières propositions. Nous avons jugé que la solution la meilleure et la plus souple serait la publication d'un rapport à la fin d'une vérification et la publication d'un bref rapport annuel sommaire. En 1981, votre comité, le président du Conseil du Trésor de l'époque, le leader de l'Opposition officielle et le caucus du Nouveau Parti Démocratique ont accepté que de légères modifications soient apportées à la Loi sur le vérificateur général, dans le but de rendre cette solution possible. Les modifications du libellé que proposait ce groupe ont été présentées au gouvernement au début de 1982. Peut-être à cause du fait que le calendrier de la Chambre était alors fort chargé, l'on n'a pas donné suite immédiatement à ces

[Text]

In considering the advantages and disadvantages of the various options, we took into account not only the need to get information to Parliament as soon as possible, but also the costs of reporting and whether our reports would be easy to read and to deal with. We also looked at the practices of our counterparts in the United States, the United Kingdom and Australia, where the legislatures already receive periodic audit reports in one way or another. I am convinced it would be beneficial and cost-effective for us to report on each of our major audits as soon as possible after they are completed.

Until the necessary legislative changes can be introduced to make it possible for us to report each audit on completion, we are looking at other means that can go part of the way toward improving the situation.

First of all, we are continuing our efforts to make annual report chapters shorter and the language clearer and more direct. As you know, I have also included in Chapter 1 the "Main Messages" which highlight each of the chapters in the Report. We are also paying close attention to the need to support our main points with examples of how the problems we have identified affect the delivery of services to the public.

Second, we are trying to streamline the whole audit process by better planning and control of our work. This includes speeding up the work after the audit field work is completed. I should add that we would still require a period of several months before publication to verify the facts with officials, obtain their responses to recommendations, and edit, translate and produce each report.

Third, beginning in 1985 we are considering the possibility of publishing in October instead of December, so you can discuss the Report in the fall session of Parliament.

I look forward to this opportunity to consult with you on the steps we are taking as well as on the broader issue of completion-date reporting and its advantages and disadvantages. I hope that, together, we can agree on some positive steps to make our Report more useful to Members of Parliament.

Before we proceed with questions, I would ask Mr. Dye if he has any comments that he would like to make in addition to your written statement. Mr. Dye?

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): No thank you, Mr. Chairman.

[Translation]

propositions. À ce que je sache, ces dernières n'ont pas encore été présentées au Parlement.

Lorsque nous avons évalué les avantages et les inconvénients des diverses options, nous avons tenu compte non seulement de la nécessité de présenter le plus tôt possible l'information dont a besoin le Parlement, mais également des coûts liés à la publication de nos rapports et de la question de savoir si ces derniers pouvaient être lus et analysés avec facilité. Nous avons également examiné la façon de faire des bureaux de la vérification des États-Unis, du Royaume-Uni ainsi que de l'Australie où il est déjà coutume de présenter aux assemblées législatives, d'une manière ou d'une autre, des rapports périodiques de vérification. Je crois qu'il serait avantageux et rentable pour nous de présenter un rapport le plus tôt possible à la fin de chacune de nos grandes vérifications.

Tant qu'on n'aura pas instauré les mesures législatives nécessaires pour nous permettre de présenter un rapport après chaque vérification, il nous faut envisager des solutions de rechange qui nous permettront, en partie, d'améliorer la situation.

En premier lieu, nous poursuivons nos efforts afin de rédiger des chapitres plus concis et rendre plus clair et plus direct le langage du Rapport annuel. Comme vous le savez, j'ai inclus dans le chapitre I de mon Rapport des «messages essentiels» qui font ressortir les points saillants de chaque chapitre du Rapport. Nous nous efforçons également d'étayer nos principaux points à l'aide d'exemples qui permettent de préciser de quelle manière les problèmes que nous avons relevés influent sur la prestation des services au public.

En deuxième lieu, nous nous efforçons de simplifier l'ensemble du processus de vérification en assurant une meilleure planification et un meilleur contrôle de nos travaux. Cela veut dire que nous tentons également d'accélérer les travaux effectués une fois terminée la vérification sur place. Il me faut ajouter qu'avant qu'on puisse publier chaque rapport, il faudra contrôler les faits avec les représentants des entités vérifiées, obtenir leurs commentaires à propos des recommandations, mettre au point les textes et les faire traduire, et que cela représente un travail qui pourrait s'échelonner sur plusieurs mois.

En troisième lieu, nous envisageons pour 1985 la possibilité de publier notre Rapport au mois d'octobre plutôt qu'au mois de décembre afin que vous puissiez en commencer l'examen au cours de la session d'automne du Parlement.

J'apprécie cette occasion que l'on m'offre de vous consulter sur les mesures que nous avons prises ainsi que sur les avantages et les inconvénients d'une question plus vaste, celle de la présentation d'un rapport à la fin de chaque vérification. J'espère que nous arriverons à nous entendre sur les mesures à prendre pour rendre notre Rapport plus utile pour les députés.

Avant de passer aux questions, je vais demander à M. Dye s'il a quelque chose à ajouter à sa déclaration. Monsieur Dye?

M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada): Non merci, monsieur le président.

[Texte]

The Chairman: Mr. Dye, this meeting was brought about by an interest on the part of the committee to see if we cannot take your excellent report and decide whether or not there are more appropriate dates for reporting and more appropriate styles of reporting. By date, I make specific reference to the fact that the parliamentary year now, can be said to start early in September and run through to Christmas with a break there, through the spring with a couple of one-week breaks and end on June 30. That has been the style of the parliamentary year for two years now and I think it is reasonable to suggest that that will continue.

Given that timetable, if our work is to be directly related to your Auditor General's Report, that means that in September and October and November of each year, we are considering, if we are considering your report, matters which are considerably stale-dated. So that is the timing question that we have.

The report presentation question also, I guess, relates more to the fact that your reports are the result of a long audit effort by your staff. They are completed by your staff. There is a response by the government department involved and then you get what might be called camera-ready reports which are compiled in your Auditor General's Report which is released late November, early December. I guess part of the committee's concern is that when we have such a long time from the finalization of your audit to the actual opportunity we have to read it and decide if we are going to take it up and then get into it, that the material is stale-dated too. That led to a question as to whether or not you could present reports as finalized by your staff and yourself to this committee for consideration which would make our work dovetail more closely with the finalization of your work.

Can you give us some idea as to how you feel about (a) the question, as you have suggested, of releasing your report earlier in the fall; and (b) whether or not you can go beyond that and release parts of your report throughout the year?

Mr. Dye: Certainly, Mr. Chairman.

The idea of possibly reporting earlier in the fall rather than early December dating, which has become a bit of a tradition, is possible. I have talked to my staff about it and it would seem that we could pick out most of the content presently in the report. We are reporting on the year ending March 31 and in the period following March 31 there is a fair amount of activity in the financial sense, in terms of booking entries, and it is useful for us to know where the Accounts of Canada are going to be adjusted. The accounts wind up in August, just about; then they go to the printers, and they are available to Parliament usually in late October. So we have a tradition of picking up that summary financial statement and reprinting it in our report. If we went to an October reporting, we would lose that, but we would still have the understanding of all the adjustments. It is just that we would not be able to replicate the report on the opinion on the accounts and all those observations.

[Traduction]

Le président: Monsieur Dye, cette réunion a été convoquée à la suite de l'intérêt manifesté par les membres du Comité à l'égard de la possibilité que votre excellent rapport soit publié à des dates plus appropriées et de manière différente. En parlant de dates appropriées, je veux dire que le calendrier des travaux parlementaires peut maintenant être établi comme commençant au début de septembre pour se poursuivre jusqu'au congé de Noël. Il reprend ensuite pour s'étendre jusqu'au 30 juin, avec deux pauses d'une semaine. C'est ainsi que se déroulent les travaux parlementaires depuis deux ans maintenant et je pense qu'il est raisonnable de s'attendre qu'ils continueront de cette façon.

Compte tenu de ce calendrier et de la nécessité pour nous de suivre de près le rapport du vérificateur général, cela signifie qu'en septembre, en octobre et en novembre de chaque année, nous sommes appelés à étudier ce rapport, si nous y parvenons, alors qu'il traite de questions déjà dépassées. Il y a donc pour nous un problème de déphasage.

En ce qui concerne le format de votre rapport, il faut dire qu'il résulte actuellement d'un long effort de vérification entrepris par votre personnel. Lorsque les commentaires de votre personnel sont au point, les ministères concernés ont l'occasion d'y répondre. Ce n'est qu'après ce processus que les commentaires définitifs sont compilés dans votre rapport annuel qui paraît en novembre ou au début de décembre. Ce que craint le Comité, avec tout le temps que prend votre rapport pour paraître dans sa forme définitive, c'est qu'avant qu'il ait eu l'occasion de le lire et de décider s'il doit prendre des mesures, les commentaires contenus dans le rapport sont déjà dépassés. Ce qui amène le Comité à se demander s'il ne serait pas possible pour vous de lui soumettre vos commentaires et les commentaires de votre personnel dès qu'ils sont prêts, de sorte que le Comité pourrait également avoir un mot à dire sur la forme définitive de votre rapport.

Donc, nous voudrions savoir ce que vous pensez de l'idée, d'abord, de présenter votre rapport plutôt à l'automne, deuxièmement, de la suggestion selon laquelle vous pourriez publier des parties de votre rapport tout au long de l'année?

M. Dye: Certainement, monsieur le président.

L'idée de publier le rapport avant au cours de l'automne, plutôt qu'au début de décembre, comme c'est un peu la tradition actuellement, est possible. J'en ai parlé à mon personnel, et il semble que nous pourrions quand même réunir le plus gros de la matière qui est actuellement contenue dans le rapport. Nous faisons rapport pour l'année financière se terminant le 31 mars, mais dans la période qui suit tout de suite après, il y a de l'activité financière, il y a des inscriptions aux livres, et il nous faut savoir de quelle façon sont rajustés les comptes du Canada. Les comptes sont présentés dans leur forme définitive en août ou à peu près. Ensuite, ils sont imprimés et disponibles au Parlement vers la fin d'octobre. Nous avons l'habitude de reprendre ce résumé du bilan financier dans notre rapport. Si nous étions appelés à faire rapport en octobre, nous n'aurions plus cette possibilité, même si nous pourrions toujours tenir compte des rajustements apportés depuis la fin de l'année financière. Nous ne pourrions

[Text]

• 1125

However, without any changes in legislation and just a change of planning in my shop, we could produce an annual report to Parliament very similar to what you presently get: a large number of chapters on cross-government issues and specific departments, and then a comment on the work in my office. Now, we could do that. The advantages are that there is no change in the Act; you could have more timely hearings because your committee could commence discussing a fresh report in October, and maybe the Members of Parliament might have more time to devote to the committee work in the fall than they might otherwise have in the spring; we would be two months' closer to the year end, so the material is a bit more fresh. The other side of that is that, if you are having spring hearings, it is probably two months' more stale in the spring; but at least you have not gone through that long summer recess.

It still has some of the hazards that I see in this present report. The report is cumbersome, I think, for Members to cope with. It is very large and complex, with many issues, which takes a great deal of time to deal with. Also, it has the same problem in my office, the amount of overtime necessary to produce all of this at once. It is a major effort to produce the report, and there is a great peak in effort in my office to get that report out. I see an opportunity to smooth out the workloads in my office if we were to report on a periodic basis.

If we were to have the report in October, all the same production problems are still there. If the report were produced in October, your Members in their other capacities, say, on Estimates committee and so on, may not have as fresh material if they use our report in connection with their Estimates work in, say, May of the following year. Sometimes that does happen. The Members take our report and use it as background information when they are questioning departments, if there has been a comprehensive chapter the previous year.

We might miss some audit notes. In Chapter 17 of this year's report, the single item, those issues tend to be identified in the summer, as the government closes off the financial statements, and it may mean we would miss a few. But I do not view that as a serious situation. We can pick them up the following year. As I said earlier, you might miss the annual report of the Auditor General on the financial statements, but it is tabled in the House; it is available. It is referred to your committee, and so you really would not miss it. It is just not in the same book, and it has been handy to have it in the book.

Now, the idea of reporting in October is only a concept to try to serve you better now, without waiting for changes in

[Translation]

plus les refléter dans notre rapport et les indiquer en regard de nos observations.

Il reste que sans autres modifications à la loi, simplement en planifiant autrement le travail de mon bureau, je pourrais à cette date produire un rapport annuel très semblable à celui que je soumettais actuellement au Parlement. C'est-à-dire que ce rapport comprendrait quand même un grand nombre de chapitres sur des questions intéressant l'ensemble du gouvernement comme sur des questions intéressant certains ministères en particulier, suivis de commentaires sur le travail de mon bureau. L'avantage serait évidemment qu'il ne serait pas nécessaire de modifier la loi pour y arriver. Et les réunions du Comité pourraient avoir plus d'à-propos puisque les travaux commenceraient en octobre avec la parution toute fraîche d'un nouveau rapport. Les membres du Comité auraient peut-être plus de temps à consacrer au Comité à l'automne qu'au printemps. Sans compter que ce serait deux mois avant la fin de l'année civile et que la matière serait plus d'actualité. Le problème est qu'au printemps suivant, la matière serait deux mois plus vieille. Il reste qu'il n'y aurait pas eu le long congé d'été entre la parution du rapport et le début des travaux.

Les difficultés que je vois avec le rapport actuel resteraient quand même entières. J'estime que le rapport est encombrant pour les membres du Comité. Il est trop volumineux et trop complexe; il apporte trop de questions. Tout cela prend beaucoup de temps du Comité. J'ai également, dans mon bureau, le problème des heures supplémentaires nécessaires pour produire toute cette matière d'un seul coup. La publication du rapport représente un effort considérable pour le bureau. Il se produit une certaine période de pointe à un moment donné. Si je pouvais faire rapport sur une base régulière, j'aurais l'occasion de mieux répartir le travail.

La publication du rapport en octobre laisserait entiers les problèmes de publication. Et les membres d'autres comités, comme le Comité des prévisions budgétaires en général, lorsqu'il serait appelé à utiliser notre rapport, n'aurait pas des données aussi fraîches que c'est le cas actuellement, en supposant qu'il procède en mai de l'année suivante. Le cas se produit. Les députés utilisent notre rapport comme base à partir de laquelle ils interrogent les ministères, en particulier, s'ils ont fait l'objet d'un assez long chapitre l'année précédente dans notre rapport.

Nous serions peut-être empêchés d'inclure certaines notes de vérification. Le genre de chose qui se trouve dans le chapitre 17 du rapport de cette année ne peut être que relevé au cours de l'été, quand le gouvernement ferme ses états financiers. Cependant, ce ne serait pas tellement grave. Nous pourrions les reprendre l'année suivante. Comme je l'ai dit, le rapport annuel du vérificateur général sur les états financiers ne pourra pas être inclus, mais il serait déposé à la Chambre. Il serait disponible. Il continuerait d'être renvoyé au Comité. La différence c'est que ce rapport ne serait pas contenu dans le rapport global.

L'idée de faire rapport en octobre, pour mieux vous servir, ne nécessiterait pas évidemment de modifications à la loi. Pour

[*Texte*]

legislation. My understanding is that I cannot report more frequently than annually for routine matters.

The Chairman: Do you require changes in the Act for that?

Mr. Dye: It would seem we do to permit us to report at least annually. The interpretation I have is that, right now, I can either report to you annually or I can report under Section 8, which is a provision in my Act which permits me to report on matters of urgency and matters of significance right away. That section, to my knowledge, has never been used, and I am inclined to reserve it for matters of special importance which are urgent, rather than using it on a regular basis for the routine type of chapter.

The Chairman: I just have a question. Are you basing your opinion that you cannot report as completed on a legal opinion which you have?

Mr. Dye: Yes, I am.

The Chairman: Okay. Are there any questions? Stan.

Mr. Hovdebo: In some of those shortcomings which you were suggesting—for instance, notes coming up in May—would it be possible for you, for instance, to issue an ... which might eliminate some of those shortcomings later on? For instance, if something like that came up, could you issue a short dependency which would ...

• 1130

Mr. Dye: I am not absolutely sure about the legal position, but I gather, to have an annual report and, later, some catch-up notes would probably be the same as reporting more than annually. I think I might get caught up in reporting more than annually, which apparently is not what Parliament intended when they wrote the words in my Act.

I am quite prepared to experiment. I suggested to your committee in my annual report of 1981, after informal discussions with your committee, that I would be interested in possibly experimenting with periodic reporting. After that we got this legal opinion that said we could not do that. But I thought it might be worth a try to see how you liked it, and from a production point of view, how we liked it.

Mr. Hovdebo: The changes necessary to free you from the annual report would just be in Section 7.

Mr. Dye: Yes. We have drafted some material. I think most of the changes are in Section 7, yes. We were suggesting that in Section 7, if you happen to have it present, we would add two words, which would be “at least”: “Section 7 requires the Auditor General to report at least annually to the House of Commons ...”

There were some consequential amendments to that. We would add in subsection 7.(3) the word “annual” and also

[*Traduction*]

le reste, cependant, je crois comprendre que je ne peux pas faire rapport plus souvent qu'une fois par an relativement aux questions routinières.

Le président: À ce moment-là il faudrait une modification à la loi?

M. Dye: Il semble que ce soit le cas pour nous permettre de faire rapport au moins une fois par an. D'après les interprétations que j'ai obtenues, je ne puis actuellement vous faire rapport qu'une fois par an ou procéder en vertu de l'article 8, qui me permet de faire rapport immédiatement sur les questions particulièrement urgentes et importantes. Que je sache, cependant, cet article n'a pas encore été utilisé. Je serais porté moi-même à le garder en réserve pour les cas particulièrement urgents et importants. Je ne voudrais pas y faire appel pour les questions de routine.

Le président: J'ai une question à vous poser. Vous vous fondez sur une opinion juridique que vous avez reçue pour affirmer que vous ne pouvez pas faire rapport des questions au fur et à mesure?

M. Dye: Oui.

Le président: Y a-t-il d'autres questions? Stan.

M. Hovdebo: Pour ce qui est des désavantages que vous avez soulignés, par exemple, le fait qu'il y ait des notes en mai, ne vous serait-il pas possible d'y remédier plus tard avec ... Je songe à des adjonctions, par exemple ...

M. Dye: Je ne puis être catégorique, mais je suppose que du point de vue juridique, le fait de publier un rapport annuel, suivi de notes de mise à jour, reviendrait au même que de faire rapport plus d'une fois par année. Il pourrait être considéré que je fais rapport plus d'une fois par année à ce moment-là, ce qui ne semble pas avoir été l'intention du Parlement lorsqu'il a adopté la loi qui me régit.

Je suis prêt à faire des expériences. Je l'ai indiqué à votre Comité dans mon rapport annuel de 1981, après en avoir discuté avec lui de façon officieuse. J'étais à ce moment-là parfaitement prêt à publier mes rapports sur une base régulière à titre expérimental. Après, il y a eu cette opinion juridique l'interdisant. Il reste que nous pourrions toujours essayer afin de voir si vous préférez ce système ou si nous préférons ce système de notre point de vue.

M. Hovdebo: La modification qui vous permettrait de faire rapport plus d'une fois par année devrait être apportée à l'article 7.

M. Dye: Oui. Nous avons déjà préparé quelque chose à ce sujet. Je pense que la plupart des changements interviendraient à l'article 7. Je ne sais pas si vous avez sous les yeux l'article 7, mais nous y ajouterions deux mots, «au moins». L'article 7 obligerait alors le vérificateur général à faire rapport à la Chambre des communes au moins une fois par année ...

Il y aurait par ailleurs quelques amendements corrélatifs. Ce serait le cas à l'article 7.(3) qui parle d'un rapport «annuel». Ce

[Text]

“annual and other reports” under subsection 7.(1). In Section 8, we would suggest that last phrase be taken out and instead of “should not be deferred until his annual Report is tabled” we would say, “should be reported immediately”. But these are very minor changes.

I had understood that these changes had received concurrence with the people who were then members of the committee and with the government, and that because it was an easy thing to change, it might slip through the House one day without cluttering up your calendar; I know your time is precious.

The Chairman: Do you have a question?

Mr. Hovdebo: One of the suggestions made has been quarterly reporting instead of . . . that decision then could be made with yourself or with those changes in the Act.

Mr. Dye: Yes, a quarterly report is one of my options.

Mr. Hovdebo: It would be one of your options, which that change in the legislation would allow.

Mr. Dye: I believe it would, Mr. Hovdebo.

The Chairman: Stan, do you want to follow up on that?

Mr. Hovdebo: As far as your department is concerned, would the process of being able to report at any time, on any department mean that you would just be reporting continuously? Is it required that you report when Parliament is in session?

Mr. Dye: I have to have my report tabled in the House, where it is automatically referred to your committee. I think I can, when I am ready, transmit the report to the Speaker, who would then table it as soon as Parliament reconvenes. I understand your rules are that it is an automatic reference from the House to this committee. So, I think the answer is yes to your question; it would take a Parliament to receive and refer to this committee.

• 1135

Mr. Hovdebo: So under our present structure that would mean you might have some reports at the beginning of September, say, or in the middle of September when the House opens, if you had this, if you did it on the basis of completion.

Mr. Dye: I think we would try to gather up enough for you so at the beginning of your parliamentary year we would have several chapters available for you, and I think we might also be able to concentrate a few at sort of the second semester of your term for the winter/spring session and have that available. Or we could just produce them as they come out. I think there would be some economies in printing and production to gather up a few together rather than separate reports, but the costs are not that much of a factor. We can produce them as you wish, whatever your committee would desire.

[Translation]

serait le cas également à l'article 7.(1) où il serait question d'un rapport « annuel et d'autres rapports ». À l'article 8, nous supprimerions la dernière phrase « . . . telles qu'elle ne saurait, à son avis, attendre la présentation du rapport annuel ». Il serait indiqué « . . . peut adresser immédiatement . . . ». Ce sont des changements mineurs.

J'avais cru comprendre que ces changements avaient reçu l'accord des membres de votre Comité et des ministériels et qu'ils pourraient être adoptés à la Chambre en une journée. Je sais que votre temps est précieux.

Le président: Vous avez une question?

M. Hovdebo: Il avait été question de rapports trimestriels au lieu de—la modification à la loi était censée vous donner le choix.

M. Dye: C'était une de mes options, en effet.

M. Hovdebo: La loi était censée vous le permettre.

M. Dye: C'était bien le cas, monsieur Hovdebo.

Le président: Encore un point, à ce sujet, Stan?

M. Hovdebo: De votre point de vue, le fait que vous pourriez faire rapport à n'importe quel moment sur n'importe quel ministère signifierait que vous feriez rapport continuellement? Seriez-vous obligé d'attendre que le Parlement siège?

M. Dye: Mon rapport est déposé à la Chambre, après quoi il vous est renvoyé d'office. Je pense que je puis procéder lorsque je suis prêt et le déposer auprès du président de la Chambre, qui le dépose devant le Parlement lorsque le Parlement reprend ses travaux. Par ailleurs, en ce qui me concerne, je pense qu'il vous est envoyé d'office. Donc, la réponse à votre question est oui, il faudrait que le rapport soit reçu par le Parlement avant qu'il vous soit renvoyé.

M. Hovdebo: Ce qui veut dire qu'en vertu du système actuel vous pourriez avoir des commentaires prêts au début ou au milieu de septembre, quand la Chambre reprend ses travaux. Vous pourriez les présenter s'ils étaient terminés à ce moment-là.

M. Dye: Nous essaierions de vous donner de la matière pour le début des travaux parlementaires. Nous pourrions avoir plusieurs chapitres de prêts. Nous procéderions de même, ensuite, pour le deuxième semestre. Nous vous soumettrions encore là quelques chapitres. Ou encore, nous pourrions vous les présenter au fur et à mesure. Nous aurions évidemment davantage, du point de vue économique, de l'imprimerie et de la production, à en réunir quelques-uns avant de vous les présenter. Ce serait moins cher que de vous les soumettre un par un. Il reste que le coût ne serait pas un facteur important. Nous pourrions les produire selon les désirs du Comité.

[*Texte*]

Mr. Hovdebo: Would the idea of an annual report disappear, or would you still do a compendium?

Mr. Dye: I could see us doing maybe an overview and a summary just annually to report on the work of the office and what we did cover and the fact that the Standing Committee on Public Accounts have already received certain things and dealt with them.

Mr. Hovdebo: Because otherwise some of those chapters you have . . .

Mr. Dye: I would seek to avoid duplication.

Mr. Hovdebo: But quite often you have a couple of chapters which are on a general basis and not on a departmental basis or not necessarily on comprehensive audit. Those were the kinds of things that . . .

Mr. Dye: It is a very natural split for us maybe to report annually on what we call our tier 2s, the cross-government reports—and the Treasury Board usually is the group responsible for responding to those—and report the other, departmental ones, the tier 1s, which examine a department or an agency, on a completion basis. That is a very realistic option to me, I think.

The Chairman: In your review of how public accounts committees work in other countries, have you any gauge as to where their workload arises? In other words, how much of their workload might come out of reports of the auditor general and how much of it comes out of committee interest in other items? It is a question which just struck me, Ken, and it is not something of which I have given you any warning.

Mr. Dye: I am only giving you an impression . . .

The Chairman: Yes.

Mr. Dye: I have not made a survey, but the British seem to be driven by the AG's reports, which are periodic. He is always producing them and they schedule the hearing. As soon as it is published a hearing is held, I think virtually on every one. They hear, I think, on every chapter or every report that comes out.

The United States does not have a public accounts committee, but in the congressional committees which hear they too are driven by the publication of the report.

Australia publishes several times a year. I am not exactly sure what their public accounts committee does. I would have to seek advice.

I believe India responds to an annual report of the auditor general, although he does report on all the Crown corporations and I think reports separately on those.

The Chairman: What is your knowledge of provincial public accounts committees? Do you have a handle on their . . .

Mr. Dye: Yes, I think they are all driven by the auditor's report and meet mostly during their parliamentary sessions or

[*Traduction*]

M. Hovdebo: À ce moment-là, vous ne présenteriez plus de rapport annuel ou vous auriez quand même un résumé à la fin de l'année?

M. Dye: Nous pourrions présenter une revue de l'activité ou un résumé annuel pour faire le point sur notre travail de bureau et sur les questions examinées par le Comité permanent des comptes publics.

M. Hovdebo: Sinon, certains de vos chapitres . . .

M. Dye: J'essaierais d'éviter le double emploi le plus possible.

M. Hovdebo: Mais souvent vous avez des chapitres qui ne portent pas sur un ministère en particulier ou sur une vérification intégrée quelconque. Il s'agit de chapitres généraux. Ces chapitres . . .

M. Dye: Nos rapports sont déjà de deux catégories: il y a les rapports sur l'activité intergouvernementale, c'est le Conseil du Trésor qui se charge de faire connaître ses réactions sur ces rapports, et les rapports sur les ministères et organismes particuliers. Ce dernier pourrait être présenté dès qu'il serait prêt. Ce serait une option très réaliste.

Le président: Avez-vous l'occasion d'examiner la répartition de la charge de travail du Comité des comptes publics des autres pays? Dans quelle mesure utilisent-ils les rapports de leur vérificateur général? Dans quelle mesure s'intéressent-ils à d'autres questions qui leur sont propres? Je m'excuse si je vous pose la question de but en blanc.

M. Dye: Je ne puis que vous livrer mes impressions . . .

Le président: Je comprends.

M. Dye: Je n'ai pas fait d'étude précise à ce sujet, mais il me semble que les Britanniques s'attachent aux rapports de leur vérificateur général qui sont publiés sur une base régulière. Dès que les rapports paraissent, il y a des audiences. Je pense que leurs Comités étudient chaque rapport au fur et à mesure.

Les États-Unis n'ont évidemment pas de Comité des comptes publics, mais ils ont des Comités du Congrès qui réagissent eux aussi à la publication des rapports.

L'Australie publie un rapport plusieurs fois par année. Pour ce qui est de son Comité des comptes publics, je ne sais pas exactement comment il fonctionne. Je dois m'enquérir à ce sujet.

En Inde, je pense que le vérificateur général produit un rapport annuel. La différence c'est qu'il en publie un sur toutes les sociétés de la Couronne.

Le président: Et comment fonctionnent les Comités des comptes publics des provinces? Vous avez des informations à ce sujet . . .

M. Dye: Je pense que les provinces reçoivent des rapports de leur vérificateur général et les étudient au cours des sessions de

[Text]

legislative assembly sessions to hear the reports of the auditor. The auditors report at varying times of the year. Ontario and Quebec tend to report at the same time as I do. British Columbia tends to come out a little later. I am not exactly sure of all the other dates.

The Chairman: Doug.

Mr. Neil: Mr. Chairman, I have not been on this committee for very long, but I gather that over the last several years the committee has been agreeable to the changes Mr. Dye has recommended. I do not think it is a question of politics or a question of one party or the other objecting to what he recommends because I think his recommendation is very important and would certainly make the work of this committee that much easier . . . and possibly that of his own committee because if they are reporting when they have completed an audit everything is fresh in their minds and if they appeared before the committee they would not have to go back and research and review what they have done.

I am wondering if the procedure we should adopt would be to pass a motion, perhaps this afternoon, on this subject and bring in a report to the House within the next day or two and do some lobbying to ask the government to bring in changes to the Act. I would hope and I am sure that all parties would pass it very quickly without debate. I appreciate we have not got a quorum at this time to make such a motion or pass such a motion, but perhaps when we meet this afternoon we could have a motion drafted which we could put to the committee, and then submit same to the House.

• 1140

The Chairman: We have another meeting on Thursday.

Mr. Neil: It is just a briefing session this afternoon.

The Chairman: The steering committee could draft a motion and we could do it on Thursday.

Mr. Neil: That is right. I would strongly recommend that, Mr. Chairman.

The Chairman: All right. We will take a look at that.

Mr. Neil: And perhaps any amendment that is drafted, if it is not in line exactly with what Mr. Dye has suggested, if there could be consultation with Mr. Dye in order to have an amendment that was satisfactory to yourself and to the committee.

The Chairman: Fair enough.

Mr. Dye: And I could present to you background information on the amendments. We passed them through legal counsel and I think they were acceptable several years ago to the . . .

The Chairman: All right. Let us do it.

Is there further discussion?

Mr. Kelly: Yes.

The Chairman: Mr. Kelly is recognized.

[Translation]

leurs Assemblées législatives. Les vérificateurs publient les rapports à des époques différentes de l'année. L'Ontario et le Québec font rapport à peu près en même temps que nous. La Colombie-Britannique, un peu plus tard. Pour ce qui est des autres, je ne sais pas.

Le président: Doug.

M. Neil: Je ne suis pas au Comité depuis très longtemps, mais je crois comprendre qu'au cours des dernières années le Comité a été d'accord de façon générale avec les changements recommandés par M. Dye. Je ne pense pas que ce soit une question de politique ou d'esprit partisan. La recommandation du vérificateur général est très importante et faciliterait certainement le travail du Comité, comme celui du bureau du vérificateur général. Si les gens du bureau du vérificateur général font rapport au fur et à mesure, tout sera frais à leur mémoire lorsqu'ils comparaitront devant le Comité. Ils n'auront pas à revenir en arrière et à revoir leurs notes.

Je me demande si nous ne pourrions pas adopter une motion cet après-midi et faire rapport à la Chambre demain ou dans les prochains jours. Nous pourrions faire du démarchage auprès du gouvernement pour qu'il modifie la Loi. J'ose espérer et je suis persuadé que tous les partis l'adopteront très rapidement, sans débat. Je me rends compte que nous n'avons pas en ce moment le quorum, qui nous permettrait de présenter ou d'adopter une telle motion, mais peut-être que lorsque nous nous réunirons cet après-midi, la motion pourrait être prête et nous pourrions la présenter au Comité et ensuite la transmettre à la Chambre.

Le président: Nous avons une autre réunion jeudi.

M. Neil: C'est simplement une séance de renseignement cet après-midi.

Le président: Le comité directeur pourrait ébaucher une motion et nous pourrions l'étudier jeudi.

M. Neil: En effet. C'est ce que je recommande fortement, monsieur le président.

Le président: Très bien. Nous allons nous en occuper.

M. Neil: S'il y avait un amendement qui ne se conforme pas exactement à ce que M. Dye a suggéré, peut-être pourrait-on consulter M. Dye afin qu'il soit satisfaisant pour vous et pour le Comité.

Le président: Bonne idée.

M. Dye: Je pourrais vous donner des renseignements de fond sur les amendements. Nous les avons fait examiner par notre conseiller juridique et je crois qu'ils étaient acceptables il y a plusieurs années . . .

Le président: Très bien. Procédons ainsi.

Y a-t-il autre chose?

M. Kelly: Oui.

Le président: Je donne la parole à M. Kelly.

[*Texte*]

Mr. Kelly: Let me commend the Auditor General's staff for the modernization of the reporting process—if not the reporting process, then at least the modernization of the report itself.

In your opening statement you say on page 2 that it would be cost effective for your department to report on each of the major audits as soon as possible. I am just wondering if you can give us some dollar figures on that? What are the costs involved in producing these reports and how much do you save if you report periodically rather than once?

Mr. Dye: Mr. Kelly, I have not done a study of the cost savings attributable to all the different options that I presented informally to your committee and also the suggestions made two years ago when we passed a note to your committee.

We have a considerable amount of overtime paid. We are obliged to pay overtime to our members of the Public Service who belong to unions. The people who are not members of the union work a huge amount of overtime and are not entitled to claim any back. There would be a considerable saving in terms of the wear and tear on my staff, for which there is no public expense, but I think there are efficiencies to be gained by being able to publish regularly or periodically rather than having this enormous escalation and effort in my shop. The place is somewhat akin to tax time in a CA practice from September to December as the report is finalized.

There would be additional costs to report in terms of paper, but they are not big. I think I am talking no more than \$50,000, which is modest by comparison to the whole \$40 million we spend.

Mr. Kelly: Well, if you had to project a ballpark figure, how much money might you save if you reported periodically?

Mr. Dye: I wish I could answer that question, because it is very dependent on the work we are doing. I suspect that in terms of dollars there would not be a saving. What we would do is take that time and apply it more effectively to do more auditing. I do not see staff reductions, for example. I see less overtime being worked, but there is no particular charge for that. For example, you know, I work until midnight all through that, seven days a week, and you do not get charged for it. It would be nicer not to have to work quite that hard. I am prepared to do it. But there is an enormous burden on the senior end of our office.

Mr. Kelly: What is the cost of a report?

Mr. Dye: I would venture \$14 million to \$16 million.

Mr. Kelly: Is that right?

[*Traduction*]

M. Kelly: Permettez-moi de féliciter le personnel du vérificateur général d'avoir modernisé le processus des rapports, du moins le rapport lui-même.

Dans votre exposé, à la page 3, il est dit qu'il serait plus avantageux et plus rentable de présenter un rapport le plus tôt possible à la fin de chacune des grandes vérifications. Pouvez-vous nous donner une idée de l'argent en jeu? Qu'en coûte-t-il pour produire ces rapports et combien épargnez-vous si vous présentez un rapport périodiquement plutôt qu'une seule fois?

M. Dye: Monsieur Kelly, je n'ai pas fait une analyse des économies attribuables à chaque option que j'ai présentée officiellement à votre Comité ni aux suggestions proposées il y a deux ans lorsque nous avons transmis une note à votre comité.

Nous payons un nombre considérable d'heures supplémentaires. Nous sommes obligés de rémunérer les heures supplémentaires à nos employés de la Fonction Publique qui appartiennent à des syndicats. Ceux qui ne font pas partie des syndicats travaillent un nombre énorme d'heures supplémentaires et ils n'ont pas droit à la moindre compensation. L'économie en fatigue de mon personnel, laquelle ne coûte rien au public, serait considérable, mais je crois en outre qu'il serait plus efficace de pouvoir publier régulièrement ou périodiquement au lieu d'avoir cette énorme débâche de temps et d'efforts dans mon bureau. C'est un peu comme l'époque des impôts dans un bureau de comptable, du mois de septembre à décembre, lorsque le point final est mis au rapport.

Il en coûterait plus cher à cause du papier, mais ce n'est pas une grande dépense. Je ne crois pas qu'il s'agisse de plus de 50,000\$, ce qui est très modeste par rapport aux 40 millions de dollars que nous dépensons.

M. Kelly: Si vous deviez prévoir un chiffre global, combien pourriez-vous épargner en faisant un rapport périodiquement?

M. Dye: J'aimerais bien pouvoir répondre à cette question, car tout dépend du travail que nous faisons. J'ai l'impression qu'il n'y aurait pas d'économie d'argent. En fait nous prendrions ce temps et nous l'utiliserions plus efficacement en vue d'effectuer un plus grand nombre de vérifications. Je n'envisage pas, par exemple, de réduction de personnel. J'envisage moins d'heures supplémentaires, mais cela n'entraîne pas de frais particuliers. Par exemple, vous savez, je travaille jusqu'à minuit pendant toute cette période, 7 jours par semaine, et cela ne vous coûte rien. Il serait bien de ne pas avoir à travailler aussi fort. Je suis disposé à le faire. Mais cela constitue un fardeau énorme pour les cadres supérieurs de notre bureau.

M. Kelly: Que coûte un rapport?

M. Dye: Peut-être 14 à 16 millions de dollars.

M. Kelly: Vraiment?

M. Dye: Certains chapitres coûtent environ 1 million de dollars. Je n'ai pas calculé les coûts au sou près. Les coûts d'impression qui se font à l'extérieur nous reviennent à 80,000 ou 85,000\$ je crois. Manifestement, ce n'est pas la grande

[Text]

the cost; the big cost is the professional time and the preparation. We have an annual budget of approximately \$40 million, and we give 204 opinions, of which there are 16 or 17 in last year's report, if you say a chapter is an opinion. Then we do all the Crown corporation work and the other government's and then the Accounts of Canada themselves. I would think that value-for-money type work, which is basically the report, is approximately 40% of my budget.

The Chairman: Mr. Kelly, may I interrupt at this point. Unfortunately, when we scheduled this meeting, I did not realize that the mortgage interest rate protection legislation was before the House today, and I have to go and make a speech. May I ask you to continue from the Chair?

Mr. Kelly: If you can wait two seconds, I have another member coming so we could pass that motion that you have before you.

The Chairman: Okay. All right.

Mr. Hovdebo: How long is two seconds?

Mr. Kelly: Let me ask you: If this report is costing . . .

The Chairman: We could do that Thursday.

Mr. Kelly: I am easy. I thought there was an urgency to it.

The Chairman: I am not sure we . . .

Mr. Kelly: If there is not . . .

The Chairman: Tuesday or Thursday, I think we are still in the ball park. Okay?

Mr. Dye: Could I correct a number that I gave you?

Mr. Kelly: All right.

Mr. Dye: I have just been handed the costing for the outside printing costs, English and French, and this year an additional reprint cost because we under-estimated the interest and the number of copies. Including the reprint costs, wrapping and distribution, we have a cost of \$96,494 last year. I think I said \$85,000 to you.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, may I make a motion?

The Chairman: Mr. Dye, would you mind if I interrupt your testimony for just a moment to take care of some clean-up business?

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): I guess I am not a member of the committee right now.

The Chairman: Mr. Kelly, do you have a motion to make?

Mr. Kelly: I do. Spontaneously generated. Let me preface my motion by consulting my muse.

[Translation]

dépense; c'est le temps des experts et la préparation qui coûtent cher. Nous avons un budget annuel d'environ 40 millions de dollars, et nous donnons 204 opinions, dont 16 ou 17 figurent dans le rapport de l'an dernier, si l'on peut dire qu'un chapitre constitue une opinion. Ensuite il y a tout le travail lié aux sociétés de la Couronne et aux autres gouvernements ainsi que les comptes du Canada. Je dirais que le travail lié au produit livré, essentiellement donc le rapport, mange environ 40 p. 100 de mon budget.

Le président: Monsieur Kelly, puis-je vous interrompre maintenant. Malheureusement, lorsque nous avons prévu cette réunion, je ne m'étais pas rendu compte que la Chambre étudiait aujourd'hui le projet de loi sur la protection des taux d'intérêt hypothécaires et je dois aller faire un discours. Puis-je vous demander d'assumer la présidence?

M. Kelly: Si vous pouvez attendre deux secondes, un autre député vient à l'instant, nous pourrions adopter la motion dont vous êtes saisi.

Le président: Très bien. Parfait.

M. Hovdebo: C'est combien de temps, deux secondes?

M. Kelly: Permettez-moi de vous demander: si ce rapport coûte . . .

Le président: Nous pourrions le faire jeudi.

M. Kelly: Comme vous voudrez. Je pensais que c'était urgent.

Le président: Je ne sais pas si nous . . .

M. Kelly: S'il n'y a pas . . .

Le président: Mardi ou jeudi, je crois que nous serons toujours dans les délais. D'accord?

M. Dye: Puis-je rectifier un chiffre que je vous ai donné?

M. Kelly: Très bien.

M. Dye: On vient de me donner la ventilation des coûts de l'impression faite à l'extérieur, pour l'anglais et le français, et en outre cette année les frais de réimpression, car nous avions sous-estimé l'intérêt et le nombre d'exemplaires. Y compris donc les frais de réimpression, l'emballage et la distribution, il nous en a coûté l'an dernier 96,494\$. Je crois que je vous avais dit 85,000\$.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, puis-je présenter une motion?

Le président: Monsieur Dye, si vous n'y voyez pas d'inconvénients, je me permets d'interrompre votre témoignage pendant un instant afin de prendre soin de quelques détails de régie interne?

M. Clarke (Vancouver Quadra): Je suppose que je ne fais pas partie du Comité à l'heure actuelle.

Le président: Monsieur Kelly, avez-vous une motion à présenter?

M. Kelly: Oui. Une motion qui est le fruit de la génération spontanée. Permettez-moi en guise d'introduction de consulter ma muse.

[Texte]

I move that notwithstanding the terms of the Order of Reference dated Thursday, December 3, 1981, your committee recommends that the said Order of Reference be changed to read as follows:

That during the Thirty-second Parliament, the Chairman and two members to be appointed by the Chairman, and the Clerk or a Committee Research Officer of the Standing Committee on Public Accounts, attend the annual meetings of the Canadian Council of Public Accounts Committees and the Canadian Comprehensive Auditing Foundation, commencing in 1981, and that the appropriate costs, including living and travel expenses, be paid.

The Chairman: Is there discussion on the motion? The purpose of this motion, as I understand it is to increase the presence which the federal government has at both these important meetings which are, as I understand it, better attended by provinces than they are by the federal government at the present time.

Mr. Clarke, do you want to speak to that?

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Yes, I would like to address that, Mr. Chairman.

As the delegate from this committee in 1983 in Toronto at the meeting of the Canadian Council of Public Accounts Committees, a book of which proceedings I have here—and that is why the wording is slightly altered in the motion—reveals that Alberta produced three Members of the Legislature; Newfoundland, two; Northwest Territories, two; Saskatchewan, two; Ontario being the host had about eight; but all other jurisdictions, with the exception of British Columbia, which was on a severe austerity budget at that time, were also represented. The federal delegation therefore was inordinately low in its representation at this very important meeting. Now, it has only been going five years, but the exchange of information is extremely valuable. The timing, I might just mention, is designed to coincide with the annual meeting of legislative auditors, at which the Auditor General . . . And there is usually a joint meeting of the Public Accounts committee people and the legislative auditors.

• 1150

My only hesitation, and I just throw it out as an idea, is that we might consider changing the wording from "the Chairman and 2 Members" to "3 Members of the committee". The reason I would put that idea forward is that in 1981, for example, I, as chairman, could not attend, and another member of the committee did. And who knows, Mr. Chairman, you might find it impossible to attend for one reason or another and might want somebody else to go. It would seem to me that this wording might be a little restrictive.

The Chairman: Fair enough.

Mr. Kelly: I would certainly accept that as an amendment to my motion.

[Traduction]

Je propose que nonobstant les termes de notre ordre de renvoi du jeudi 3 décembre 1981 le Comité recommande que le dit ordre de renvoi soit modifié de la façon suivante:

Qu'au cours de la trente-deuxième législature, le président et deux membres choisis par le président ainsi que le greffier ou un chercheur du Comité permanent des comptes publics assistent aux réunions annuelles du Conseil canadien des comités de comptes publics et à celles de la Fondation canadienne des vérifications intégrées, à compter de 1981, et que soient défrayés les coûts appropriés, y compris les frais de séjour et de voyage.

Le président: Y a-t-il discussion de la motion? L'objet de cette motion, si j'ai bien compris, vise à augmenter la présence du gouvernement fédéral à ces deux réunions importantes, où, me dit-on, les provinces sont mieux représentées que le gouvernement fédéral à l'heure actuelle.

Monsieur Clarke, avez-vous quelque chose à dire?

M. Clarke (Vancouver Quadra): Oui, j'aimerais dire quelques mots à ce sujet, monsieur le président.

Comme délégué du Comité à la réunion du Conseil canadien des comités des comptes publics à Toronto en 1983, dont j'ai ici en main le compte rendu—et c'est pourquoi le libellé est légèrement modifié dans la motion—on peut constater que l'Alberta a envoyé trois membres de son Assemblée législative; Terre-Neuve, deux; les Territoires du Nord-Ouest, deux; la Saskatchewan, deux; l'Ontario, en sa qualité de hôte, en avait environ huit; mais toutes les autres compétences, à l'exception de la Colombie-Britannique, qui était assujettie à un budget de grande austérité à l'époque, étaient également représentées. La délégation fédérale avait donc une représentation excessivement faible à cette réunion des plus importante. Evidemment, cela ne fait que cinq ans que le groupe se réunit, mais l'échange de renseignements y est extrêmement précieux. Je peux peut-être souligner que le moment de la réunion est choisi afin de coïncider avec la réunion annuelle des vérificateurs législatifs, à laquelle le vérificateur général . . . En général, on tient une réunion conjointe aux membres du comité des Comptes publics et aux vérificateurs législatifs.

Ma seule hésitation, et ce n'est qu'à titre d'idée que j'en parle, c'est que nous pourrions peut-être songer à modifier le libellé «le président et deux membres» pour dire «trois membres du Comité». Si je le propose, c'est qu'en 1981, par exemple, comme président, je ne pouvais assister à la réunion, et c'est un autre membre du comité qui y est allé. Qui sait, monsieur le président, vous vous trouverez peut-être dans l'impossibilité d'assister à la réunion pour une raison ou pour une autre et vous voudrez peut-être que quelqu'un d'autre y aille. Il me semble que le libellé actuel risque d'être un peu trop restrictif.

Le président: Bonne idée.

M. Kelly: J'accepterais certainement cette proposition comme amendement à ma motion.

[Text]

Mr. Hovdebo: I move that the figure 2 be deleted and the figure 3 be substituted therefor.

Amendment agreed to.

Motion as amended agreed to.

The Chairman: Thank you. Mr. Kelly, would you take over the Chair, please.

Mr. Clarke: Do we need a motion to make a report to the House on that basis?

The Chairman: Is it agreed that the chairman report this motion to the House?

Some Hon. Members: Agreed.

The Chairman: Thank you. You are on, Mr. Kelly.

The Vice-Chairman: I have one final question. I hope it is not a silly one. Do you ever attempt to determine the financial savings that flow from these reports? Does anyone in the department take a look at amendments that are introduced in the way the civil service does its business to see if money is saved as a result of all this work, all this effort?

Mr. Dye: Mr. Kelly, we have chosen not to do that. However, my counterpart in the United States does put some emphasis on the relationship between his recommendations and the cost savings. The Comptroller General of Canada tries to measure, and does report, potential savings from the IMPAC program. It is my view that maybe management who are responsible for making the change, and therefore responsible for achieving the savings, should be the more appropriate group to claim savings as opposed to the potential savings from a recommendation of the Auditor General. I make recommendations; your committee may endorse those. But it is really up to the senior public servants to effect change. That is not my role. It becomes a by-product possibly of our work. So we have elected not to anticipate the savings. They are very soft numbers, as you might appreciate.

We do go back; we analyse the nature of our recommendations. We are very careful to try to clearly understand what is a matter of significance and report only matters of significance to Parliament. We have gone back and analysed some 600 recommendations my office has made to your committee or to Parliament generally, and analysed them as to their significance and their impact financially.

The Vice-Chairman: How many of those 600 were accepted wholly or in part?

Mr. Dye: Oh, the majority. However, they still break into probably three categories of 'very significant and useful', of 'medium interest', and some of 'low interest'. We categorize them that way. We are trying to burden you with only the most significant items. The tone of our thrust at the moment is to make sure that you only deal with the most significant items.

[Translation]

M. Hovdebo: Je propose que le chiffre 2 soit remplacé par le chiffre 3.

L'amendement est adopté.

La motion telle qu'amendée est adoptée.

Le président: Merci. Monsieur Kelly, voulez-vous, s'il vous plaît, assumer la présidence?

M. Clarke: Nous faut-il une motion pour faire rapport à la Chambre?

Le président: Est-il convenu que le président transmette cette motion à la Chambre?

Des voix: D'accord.

Le président: Merci. Monsieur Kelly, à vous.

Le vice-président: J'ai une dernière question. J'espère qu'elle ne vous semblera pas farfelue. Vous arrive-t-il d'essayer de déterminer les économies qui découlent de ces rapports? Est-ce que quelqu'un au ministère examine les changements apportés aux méthodes de la Fonction publique afin de voir si l'on a réalisé des économies à la suite de tout ce travail, de tout cet effort?

M. Dye: Monsieur Kelly, nous avons choisi de ne pas le faire. Néanmoins, mon homologue aux États-Unis accorde une certaine importance à la relation entre ses recommandations et les économies ainsi réalisées. Le contrôleur général du Canada essaie de mesurer, et fait état, dans son rapport, des économies éventuelles que pourrait donner le PPCG. À mon avis, c'est à la gestion, responsable d'apporter les changements et donc responsable de la réalisation des économies, que revient cet honneur plutôt qu'au vérificateur général. Je formule des recommandations; votre Comité peut les sanctionner. Mais c'est vraiment aux cadres supérieurs de la Fonction public d'apporter des modifications. Ce n'est pas mon rôle. Cela peut bien sûr découler de mon travail. Nous avons donc choisi de ne pas prévoir les économies. D'ailleurs il s'agit de chiffres très incertains, comme vous le comprendrez facilement.

Nous retournons; nous analysons la nature de nos recommandations. Nous prenons grand soin d'essayer de comprendre clairement ce qui a de l'importance et de ne faire état que de ces questions dans nos rapports au Parlement. Nous retournons et nous analysons quelque 600 recommandations que mon bureau a faites à votre comité ou au Parlement en général, nous les analysons quant à leur importance et à leur répercussion financière.

Le vice-président: Combien de ces 600 recommandations ont été acceptées en entier ou en partie?

M. Dye: Oh, la majorité. Néanmoins, elles se divisent probablement en trois catégories, celle qui sont «très importantes et utiles», «d'intérêt moyen», et «de faible intérêt». C'est ainsi que nous les catégorisons. Nous tentons de ne vous soumettre que les questions les plus importantes. Pour l'instant, nous essayons de nous assurer que vous ne vous penchiez que sur les questions les plus importantes.

[Texte]

[Traduction]

• 1155

The Vice-Chairman: As I said in my earlier remarks, I know you and your staff have tried to modernize the report. I think members of this committee have been grateful for that. What has been the response of members outside of the committee?

Mr. Dye: I have had very limited, but favourable, feedback. I have not heard anybody complain. The departments are not happy with, particularly, this concept of having main messages up front in Chapter 1 where you can get a very quick bird's-eye view. I think it is useful to your committee. Your members have indicated that it is useful to get a quick grasp on what it is all about.

The Vice-Chairman: Do they feel it simplifies complex issues?

Mr. Dye: It is a matter of taking complex issues out of context and the senior bureaucrats prefer to have the context present. And it is there in the report, but you have to read it all and you may not find it until Chapter 14. The journalists like it, of course, because it identifies major issues quickly for them. I think there is an improved clarity.

I have heard a number of comments about the style of the language. I think we are improving our capability in both English and French. Last year I was very pleased when *Le Devoir* reprinted the entire Chapter 1, in the French language. I attribute a bit of that to the improved quality of the French-language report. I try to maintain high quality in both languages.

We have introduced graphics and some photos. Much improvement can be made in that area still, but I think it does make the report more understandable. We have not shortened it too much. Last year it was 600 pages—621. But there were two more chapters last year. This year it should be a little shorter because there will be fewer chapters.

The Vice-Chairman: Is there one person or one department responsible for the graphics and the layout of the report?

Mr. Dye: Yes, I have two people who are involved in the area of graphics. And they are not just doing the report; we have a lot of internal graphics work done for professional development programs.

The Vice-Chairman: Are the chapters authored by one person? Is there an author per chapter?

Mr. Dye: It depends on the report. We have 40 auditors on the Department of National Defence audit team this year and they each will write segments. A senior team will bring it all together. That chapter is too large to be done by one person. Some of the smaller ones are done by a small audit team and only one author. There is a lot of consultation on the language; there is a lot of editing and challenge as it goes through. The smaller chapters would have one author.

Le vice-président: Comme je l'ai dit précédemment dans mes remarques, je sais que vous et votre personnel avez essayé de moderniser le rapport. Je crois que les membres de notre Comité vous en sont reconnaissants. Quelle a été la réaction des autres députés?

M. Dye: Les réactions que j'ai eues, quoique peu nombreuses, sont favorables. Je n'ai entendu personne se plaindre. Les ministères ne sont pas très heureux tout particulièrement de cette idée de donner les idées principales au début du chapitre 1, où l'on peut jeter un coup d'oeil très rapide. Je crois que c'est utile pour votre comité. Vos membres ont mentionné qu'il était utile de comprendre rapidement de quoi il s'agissait.

Le vice-président: Ont-ils l'impression que l'on simplifie ainsi des questions compliquées?

M. Dye: Il s'agit plutôt du fait que des questions compliquées sont tirées de leur contexte, les cadres supérieurs préféreraient que le contexte y soit. C'est là dans le rapport, mais il faut tout lire et vous ne le trouverez peut-être pas avant le Chapitre 14. Les journalistes, bien sûr, aiment cela, car cela identifie pour eux rapidement, les questions principales. Je crois que la clarté s'en trouve améliorée.

J'ai entendu plusieurs commentaires sur le style. Je crois que nous améliorons notre rédaction en anglais et en français. L'an dernier, j'ai été très heureux lorsque *Le Devoir* a réimprimé en entier le Chapitre 1, en français. J'estime que c'est dû en partie à l'amélioration du texte français du rapport. J'essaie de maintenir une haute qualité dans les deux langues.

Nous avons commencé à utiliser des tableaux et quelques photos. Il reste encore beaucoup à faire sur ce point, mais je crois que le rapport est ainsi plus facile à comprendre. Nous ne l'avons pas beaucoup raccourci. L'an dernier, il y avait 600 pages—621. Il y avait deux chapitres de plus l'an dernier. Cette année, c'est un peu plus court, parce qu'il y a moins de chapitres.

Le vice-président: Y a-t-il une personne ou un ministère qui est responsable des tableaux et de la mise en page du rapport?

M. Dye: Oui, j'ai deux employés qui s'occupent des tableaux. Ils ne travaillent pas uniquement au rapport; nous faisons beaucoup de tableaux maison dans le cadre des programmes de perfectionnement professionnel.

Le vice-président: Est-ce que les chapitres sont l'oeuvre d'une seule personne? Y a-t-il un auteur par chapitre?

M. Dye: Cela dépend du rapport. L'équipe de vérification au ministère de la Défense nationale cette année comprend 40 vérificateurs, dont chacun rédigera une partie du rapport. Une équipe plus expérimentée réunira tous les données ensemble. Ce chapitre est trop long pour être rédigé par une seule personne. Certains chapitres plus courts sont rédigés par une petite équipe de vérification et par un seul auteur. Il y a beaucoup de consultations sur le style; il y a beaucoup d'édition et de contestations. Les plus petits chapitres n'auraient qu'un seul auteur.

[Text]

I am the author of Chapter 1, and I get some assistance in crafting the words, to enhance the words, that I might not put as well as my able aides put them for me.

The Vice-Chairman: Thank you for your answers.

Are there any more questions? Is there any further business?

I am to remind members of the committee that there is a meeting this afternoon at four o'clock in Room 306 of the West Block, at which there will be a briefing for next Thursday's meeting. Next Thursday at 11 a.m., in Room 371 West Block, the Auditor General and DRIE officials will be present to discuss the Riviera Motel facility. That sounds interesting.

Having said that, let me adjourn this meeting to the call of the Chair.

[Translation]

Je suis l'auteur du Chapitre 1 et j'obtiens un peu d'aide pour la rédaction, afin de choisir les meilleurs termes, car je risque de ne pas le dire aussi bien que mes adjoints, très capables, peuvent le faire.

Le vice-président: Merci beaucoup de vos réponses.

Y a-t-il d'autres questions? Y a-t-il autre chose?

Je dois rappeler aux membres du Comité qu'il y aura une réunion cet après-midi à 16 heures, dans la pièce 306 de l'Edifice de l' Ouest, une séance d'information en vue de la réunion de jeudi prochain. Jeudi prochain à 11 heures, dans la salle 371 de l'Edifice de l'Ouest, le vérificateur général et les fonctionnaires du MRE viendront nous parler du motel Riviera. Cela a l'air intéressant.

Cela dit, permettez-moi de lever la séance jusqu'à nouvelle convocation.

APPENDIX "PUBL-13"

Ottawa, Ontario
April 17, 1984

Mr. Kenneth Dye
Auditor General
240 Sparks St., 11th Floor
Ottawa, Ontario
K1A 0G6

Re: Presentation of Auditor General's Report

Dear Ken:

Further to our conversation at dinner the other evening, I wish to expand upon my comments concerning the presentation of the Auditor General's Report.

Present System

At the present time the Comptroller General of Canada presents the Financial Statements for the March 31st year end on or about October 31st each year. That presentation includes complete Financial Statements for the Government of Canada and your auditor's opinion.

In late November or early December each year, the Auditor General produces his report which includes the basic Financial Statements of the Government of Canada for the previous financial year ended on March 31st, plus comprehensive audits on subject matter and particular departments, and audit notes. (For the purpose of this letter I am including a copy of the index page of the 1983 Auditor General's Report).

Without in any way detracting from the quality of the Auditor General's Report, which I have found to be excellent, the mechanics create problems for both the Public Accounts Committee and yourself which I believe can be overcome in a manner which will make both the Auditor General's Report and the Public Accounts Committee review more meaningful.

Problems Created by Current Presentation Method

1. Report Stale

Audits are completed by your staff much earlier than the December release of the Report. It is my understanding that after an audit is completed it is your practice to request a response from the department or ministry which is then received and quoted in the Report.

By the time the Public Accounts Committee reviews the comprehensive audit or the audit notes our review may be nothing more than a confirmation of the Auditor General's Report, rather than a useful exercise by a Parliamentary committee to reinforce the concerns of the Auditor General and make a public and departmental impact.

2. Committee Timetable

When I took over as Chairman of the Public Accounts Committee in September of 1983, I found that there were four reports for which the Committee had heard testimony and prepared draft reports (in some cases).

The time delay created difficulties for those Committee personnel who had participated in the hearings and even greater difficulties for persons such as myself who were brought on to the Committee and had to cover a great deal of ground in order to participate in a meaningful way in Committee decisions.

In an effort to keep the work of the Committee current and avoid delays between Committee hearings and the presentation of the final report in Parliament, I made some changes as Public Accounts Chairman using the presentation of your 1983 Report as a model. We generated a fair amount of interest in the original presentation of the Report by advising as many interested parties as possible that their area of interest would be part of the Report. The Committee and staff members had from December 12th until the opening of Parliament on January 16th to review the Report and decide upon their priorities. In addition, we were able to review your priorities and balance them with our thoughts as Members of Parliament. As a result, our workload is fairly current. With the exception of Parks Canada which we are reviewing at the present time, we have reported on all matters for which hearings have been held.

We plan to continue to hear evidence, collect background and research material, and present reports on a current basis so that all reports for which we have held hearings will be completed by June 30th of this year.

3. Auditor General's Workload

It is my understanding that your Audit Reports are completed throughout the year on a staggered basis and that they are then collected for one printing, which as I indicated earlier, is released on or about December 1st each year. This method creates a staggering workload at one time in the year, with its attendant personnel and secrecy problems. I am also given to understand that it is bad for personnel if reports are not reviewed by the Public Accounts Committee. It would be my suggestion that this does not necessarily indicate a lack of interest on the part of the Public Accounts Committee but we may feel that a review by the Public Accounts Committee would not be beneficial in terms of placing additional pressure on the departments or ministry involved to shape up their act.

Proposal

As I suggested the other evening, I think that you should consider the possibility of reporting in the following manner.

1. As Auditor General of Canada, you should continue to report on the Financial Statements of Canada as produced by the Office of the Comptroller General for the March 31st year end, and released on or about October 31st in each year.
2. Comprehensive audits on ministries, departments, and other subject matter should be released as completed by your staff, and if necessary compiled annually.
3. Audit notes could be released periodically on a quarterly basis.

Benefits

1. The subject matter of each release would be current in that it would have been recently completed and finalized by the Auditor General and his staff.

2. Public Accounts Committee would be more likely to review the matter because it was current, and because it would be more likely that a review by the Public Accounts Committee would increase the effectiveness of the Auditor General's Report.

3. Such a method of presentation would be better for the morale of the Public Accounts Committee staff and the Auditor General's staff.

4. The Public Accounts Committee would be able to plan its work. There would be less risk that reports would pile up and in addition, there would be less difficulty in encouraging Members to participate in the September, October, November period on matters reported in the Auditor General's Report rendered almost a year earlier.

5. The workload on your staff would be distributed on a more even basis throughout the year. I must admit that I have not costed such an approach in terms of dollars-and-cents, but in human terms I think that we would be far better off to follow this proposal.

It is my intention to ask the Public Accounts Steering Committee to agree to holding meetings with yourself to review the presentation of the Auditor General's Report in order that we can find a method which is suitable and beneficial to yourself, and likely to produce better results for the Committee.

I look forward to discussing this with you in the near future.

Yours truly,

Doug Lewis, M.P.
Simcoe North

APPENDICE "PUBL-13"

Ottawa, (Ontario)
le 17 avril 1984

Monsieur Kenneth Dye
Vérificateur général
240, rue Sparks
11^e étage
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Objet: Présentation du rapport du Vérificateur général

Cher ami,

Pour faire suite à notre conversation lors du dîner de l'autre soir, j'aimerais vous exposer plus en détail mes suggestions au sujet de la présentation du rapport du Vérificateur général.

Système actuel

Actuellement, le Contrôleur général du Canada présente chaque année, vers le 31 octobre, les états financiers pour l'année terminée le 31 mars. Cela comprend les états financiers complets du gouvernement du Canada et votre opinion de vérificateur.

A la fin novembre ou au début décembre de chaque année, le Vérificateur général dépose son rapport composé des états financiers de base du gouvernement du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars, de vérifications intégrées de certains éléments et de ministères donnés, et d'observations de vérification. (A titre d'information, je vous envoie ci-joint une copie de l'index du rapport du Vérificateur général de 1983).

Sans critiquer de quelque façon la qualité du rapport du Vérificateur général, que je trouve excellent, je pense néanmoins que ce mécanisme créé pour le Comité des comptes publics et vous-même des problèmes qui pourraient, selon moi, être surmontés d'une façon qui rendrait plus utile le travail du Vérificateur général et celui du Comité des comptes publics.

Problèmes créés par la méthode de présentation actuelle

1. Rapport

Votre personnel termine les vérifications longtemps avant la publication du rapport en décembre. Je crois que dès une vérification terminée, vous demandez habituellement du ministère ou du département visé une réponse que vous intégrez à votre rapport.

Au moment où le Comité des comptes publics examine finalement la vérification intégrée ou les observations de vérification, ses travaux se bornent le plus souvent à confirmer le rapport du Vérificateur général et ne servent pas vraiment, comme il se devrait, à donner encore plus de poids aux préoccupations du Vérificateur général et à influencer sur le public et sur le ministère intéressé.

2. Calendrier du Comité

Lorsque j'ai pris la présidence du Comité des comptes publics en septembre 1983, je me suis rendu compte que le Comité avait entendu des témoins et rédigé des rapports provisoires (dans certains cas) au sujet de quatre rapports.

Ce retard considérable crée des difficultés pour le personnel du Comité qui a participé aux audiences et des difficultés encore bien plus grandes pour les personnes qui, comme moi, ont été nommées au Comité et ont dû faire un énorme travail pour s'informer et participer de façon significative aux décisions du Comité.

Pour essayer de conserver un caractère d'actualité aux travaux du Comité et d'éviter les retards indus entre les audiences du Comité et le dépôt du rapport final au Parlement, j'ai effectué certaines modifications, en tant que président du Comité des comptes publics, en prenant pour modèle la présentation de votre rapport de 1983. En informant le plus de personnes intéressées possible qu'il allait être traité de leur secteur de compétence dans le rapport, nous avons réussi à susciter pas mal d'intérêt pour le dépôt de ce document. Du 12 décembre à la reprise de la session le 16 janvier, le Comité et son personnel ont pu examiner le rapport et établir leurs priorités. En outre, nous avons réexaminé nos priorités en fonction de notre rôle de députés. Par conséquent, nos travaux ont maintenant peu de retard. À l'exception de Parcs Canada dont nous étudions actuellement le cas, nous avons fait rapport sur toutes les questions au sujet desquelles il y a eu des audiences.

Nous avons l'intention de continuer à entendre des témoignages, à recueillir des données et des documents de recherche et à présenter des rapports à temps, de sorte que tous les rapports au sujet desquels nous aurons tenu des audiences soient terminés d'ici le 30 juin.

3. Charge de travail du Vérificateur général

Je crois comprendre que vos rapports de vérification sont dressés indépendamment les uns des autres pendant l'année et sont ensuite rassemblés et imprimés en un seul volume qui, comme je l'ai dit, est publié vers le

1^{er} décembre de chaque année. Cette méthode crée des périodes de pointe où la charge de travail est considérable, ce qui entraîne aussi des problèmes de personnel et de confidentialité. Je crois en outre qu'il est malsain, pour le personnel, que les rapports ne soient pas examinés par le Comité des comptes publics. Je tiens à préciser que cela ne traduit pas nécessairement un manque d'intérêt de la part du Comité des comptes publics. Dans certains cas, nous estimons que l'examen en Comité d'un rapport donné ne permet pas vraiment d'exercer des pressions additionnelles sur les ministères ou les départements pour qu'ils corrigent leurs lacunes.

Proposition

Comme je le suggérais l'autre soir, je crois que vous devriez envisager de faire rapport de la façon suivante.

1. En tant que Vérificateur général du Canada, vous devriez continuer à faire rapport des états financiers du Canada établis par le bureau du Contrôleur général pour l'année terminée le 31 mars et publiés vers le 31 octobre de chaque année.
2. Les vérifications intégrées des ministères, départements et autres devraient être publiées à mesure qu'elles sont terminées par votre personnel, et compilées tous les ans au besoin.
3. Les observations de vérification pourraient être publiées à intervalles réguliers, par exemple tous les trimestres.

Avantages

1. Les questions visées dans chaque rapport seraient actuelles parce que le rapport viendrait tout juste d'être terminé par le Vérificateur général et son personnel.
2. Le Comité des comptes publics serait davantage incité à examiner la question à cause de son caractère d'actualité, ce qui accroîtrait l'efficacité du rapport du Vérificateur général.
3. Cette méthode serait moins démoralisante pour le personnel du Comité des comptes publics et pour celui du Vérificateur général.
4. Le Comité des comptes publics pourrait planifier ses travaux. Les rapports risqueraient moins de s'accumuler et il serait moins difficile d'inciter les membres du Comité à participer, pendant les mois de septembre, octobre et novembre, à l'étude de questions signalées presque un an plus tôt dans le rapport du Vérificateur général.

5. La charge de travail de votre personnel serait répartie plus uniformément pendant l'année. J'admets ne pas avoir évalué les coûts de cette méthode, mais en termes humains, je crois qu'elle serait beaucoup plus avantageuse.

J'ai l'intention de demander au Comité de direction du Comité des comptes publics d'organiser des réunions avec vous afin d'examiner la présentation du rapport du Vérificateur général pour trouver une méthode qui serait avantageuse pour vous-même et permettrait au Comité de faire un travail plus utile.

Je serais heureux de discuter davantage de cette question avec vous.

Je vous prie d'agréer, cher ami, l'expression de mes salutations distinguées.

Le député de Simcoe-Nord,

Douglas Lewis.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESS—TÉMOIN

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 12

Thursday, May 31, 1984

Chairman: Doug Lewis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 12

Le jeudi 31 mai 1984

Président: Doug Lewis

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1983—Paragraphs 17.49 to 17.53; Negligence in the payment of a loan guarantee

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1983— paragraphes 17.49 à 17.53; négligence en rapport avec le paiement qui découle d'une garantie de prêt

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the
Thirty-second Parliament, 1984

Deuxième session de la
trente-deuxième législature, 1984

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Doug Lewis

Vice-Chairman: Norman Kelly

MEMBERS/MEMBRES

Lee Clark
Léopold Corriveau
Alain Garant
Stan J. Hovdebo
Peter Lang
Al MacBain
Doug Neil
Aideen Nicholson—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: Doug Lewis

Vice-président: Norman Kelly

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish
Bill Clark
David Crombie
Ralph Ferguson
Maurice Foster
Gaston Gourde
André Maltais
John M. Reid
Bill Wright
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

On Thursday, May 31, 1984:

Léopold Corriveau replaced Maurice Dupras.

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

Le jeudi 31 mai 1984:

Léopold Corriveau remplace Maurice Dupras.

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, MAY 31, 1984
(18)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:15 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Doug Lewis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Kelly, Lewis and Neil.

Other Members present: Messrs. Breau and Cousineau.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament, Mr. E.R. Adams, Mr. T.A. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General. *From the Department of Regional Industrial Expansion:* Mr. Gordon Ritchie, Associate Deputy Minister; Mr. K. von Finckenstein, General Counsel, Legal Services.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' permanent and provisional Standing Order, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1983 and, in particular, paragraphs 17.49 to 17.53 inclusive; Negligence in the payment of a loan guarantee.

Mr. Ritchie made an opening statement and the witnesses answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on January 26, 1984, the Chairman authorized that the following documents be appended to this day's Minutes of Proceeding and Evidence:

Extract of the responses for the Department of Regional Industrial Expansion to the Auditor General's 1983 Report, dated February 7, 1984 (*See Appendix "PUBL-14"*).

Letter from H.B. Rhude, Chairman and Chief Executive Officer, Central Trust Company to Hugh Stewart, Clerk of the Committee, dated May 14, 1984, with enclosures (*See Appendix "PUBL-15"*).

At 12:25 o'clock p.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 31 MAI 1984
(18)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 11 h 15, sous la présidence de M. Doug Lewis (*président*).

Membres du Comité présents: MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Kelly, Lewis, Neil.

Autres députés présents: MM. Breau, Cousineau.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams, T.A. Wileman.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général. *Du ministère de l'Expansion industrielle régionale:* M. Gordon Ritchie, sous-ministre associé; Me K. von Finckenstein, avocat général, Contentieux.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans les articles permanents et provisoires du Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'examen du rapport du Vérificateur général portant sur l'année financière se terminant le 31 mars 1983, et plus particulièrement les paragraphes 17.49 à 17.53 inclusivement—Négligence en rapport avec le paiement qui découle d'une garantie de prêt.

M. Ritchie fait une déclaration préliminaire et les témoins répondent aux questions.

Conformément à une motion adoptée par le Comité à la séance du 26 janvier 1984, le président permet que les documents ci-dessous figurent en annexe aux *Procès-verbaux et témoignages* de ce jour:

Extrait des réactions concernant le ministère de l'Expansion industrielle régionale relativement au rapport du Vérificateur général portant sur 1983, daté du 7 février 1984. (*Voir Annexe «PUBL-14»*).

Lettre de H.B. Rhude, président et directeur général de la «*Central Trust Company*», adressée à Hugh Stewart, greffier du Comité, en date du 14 mai 1984, y compris les pièces jointes. (*Voir Annexe «PUBL-15»*).

À 12 h 25, le Comité suspend les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Thursday, May 31, 1984

• 1116

The Chairman: I would like to call the meeting to order, if I may. This morning, in accordance with its permanent order of reference, as contained in the permanent and provisional Standing Orders of the House, the committee is resuming consideration of the report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1983, in particular paragraphs 17.49 to 17.53 inclusive, dealing with negligence in the payment of a loan guarantee.

We are pleased to have here today, as witnesses from the Office of the Auditor General, Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. C.T. Bonder, Audit Director, Audit Operations Branch; and Mr. J.E. Hitchinson, Principal, Audit Operations Branch. From the Department of Regional Industrial Expansion, we have Mr. Gordon Ritchie, Associate Deputy Minister; Mr. R.H. Marshall, Comptroller; Mr. K. von Finckenstein, General Counsel, Legal Services; and Mr. J. Banigan, Director General, Program Development and Operations.

Gentlemen, we are pleased to have you here today. I would like to tell you where the committee is coming from in order to assist you as witnesses. We have had an opportunity to review the Auditor General's report and the Auditor General's opening statement with our staff and brief ourselves. We will be following two lines of questioning at the start, with Mr. Neil to take proceedings up to March 9, 1982, which is the date of the \$200 option, and I myself will ask some questions about what happened after March 9, 1982. Obviously, on any of those two lines of questioning other members of the committee are free to come in and, so long as they are not interrupting a train of thought or a train of questioning, to participate. That is the way we have operated this committee up till now and I think it should continue to work fairly smoothly.

Without any further comments from me, Mr. Dye, you have provided us with an opening statement. Do you wish to elaborate on that at all?

OPENING STATEMENT OF KENNETH M. DYE, F.C.A. (Auditor General of Canada):

This audit observation emerged from our 1983 attest and authority audit of the Industry Trade and Commerce and Regional Economic Expansion departments. The audit covered both departments because they were not merged until the next fiscal year. The audit observation in paragraph 17.49 relates to a payment under a DREE loan guarantee.

We believe that DREE's actions were seriously inadequate to protect the Crown's interests. We are concerned that DREE paid the guaranteed amount of \$315,000 to the trust company,

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le jeudi 31 mai 1984

Le président: Je déclare la séance ouverte. Ce matin, conformément à notre ordre de renvoi permanent, que prévoit le règlement permanent et provisoire de la Chambre, le Comité reprend l'examen du rapport du vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1983, et plus particulièrement des paragraphes 17.49 à 17.53 inclusivement, portant sur la négligence dans le paiement des garanties de prêt.

Nous sommes heureux d'accueillir aujourd'hui, comme témoins du Bureau du vérificateur général, M. Kenneth M. Dye, vérificateur général; M. C.T. Bonder, directeur de projet, vérification, Direction générale des opérations de vérification; et M. J.E. Hitchinson, directeur principal, Direction générale des opérations de vérification. Du ministère de l'Expansion industrielle régionale, nous accueillons M. Gordon Ritchie, sous-ministre associé; M. R. H. Marshall, contrôleur; M. K. von Finckenstein, avocat général, contentieux; et M. J. Banigan, directeur général, élaboration des programmes et opérations.

Messieurs, nous sommes heureux de vous accueillir aujourd'hui. J'aimerais vous dire ce que le Comité compte faire afin de vous aider dans votre témoignage. Nous avons examiné le rapport et la déclaration liminaire, du vérificateur général avec notre personnel et nous nous sommes renseignés à ce sujet. Nous allons poursuivre deux catégories de questions au départ, M. Neil remontant au 9 mars 1982, date de l'option des 200\$, et moi-même sur ce qui se passe après le 9 mars 1982. Bien entendu, les autres membres du Comité sont libres d'intervenir dans la même veine, dans la mesure où ils ne rompent pas la logique et ne s'écartent pas du sujet. C'est de cette façon que ce Comité a fonctionné jusqu'à présent, et je crois qu'il devra continuer à le faire.

Cela dit, monsieur Dye, avez-vous une déclaration à nous faire. Voulez-vous ajouter quelques détails?

Déclaration de M. Kenneth M. Dye, F.C.A., (vérificateur du Canada):

La présente observation fait suite à la vérification d'attestation et de conformité aux textes réglementaires que nous avons effectuée en 1983 à l'égard des ministères de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale. La vérification a porté sur les deux ministères car ils n'ont fusionné que durant l'exercice suivant. L'observation de vérification, au paragraphe 17.49, se rapporte à un paiement qui découle d'une garantie de prêt consentie par le MEER.

À notre avis, le MEER a failli de façon sérieuse à sa responsabilité de protéger les intérêts de la Couronne. Nous sommes préoccupés du fait que le MEER a versé le montant

[Texte]

despite major deficiencies in the liquidation process. DREE did not enforce a number of terms in the guarantee agreement. In addition DREE accepted the sale of the motel for \$200 despite having agreed to a \$315,000 guarantee for the facility.

In our opinion the non-compliance with the terms of the agreement and the sale price of \$200 should have triggered further investigation by DREE. This could have revealed the facts uncovered in our audit and might have resulted in a more favourable settlement for DREE.

We understand that DREE has implemented new procedures for dealing with situations involving liquidation of assets and payment of loan guarantees.

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): No, thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Ritchie, do you have a few remarks you would like to make at this time?

Mr. Gordon Ritchie (Associate Deputy Minister, Department of Regional Industrial Expansion): Thank you very much, Mr. Chairman. I will be very brief.

At the outset, I would express my thanks to the Auditor General for identifying this case and bringing it to the department's attention. On receipt of the Auditor General's report, the Minister of Regional Industrial Expansion ordered a full departmental review. Following extensive further investigation, I can now confirm the Auditor General's findings and concur with his observations in all material respects.

I would like, with your permission, briefly to report on the results of our investigations and the steps we have taken to prevent a recurrence of such problems. This review has included a comprehensive examination of the file by the department's comptroller; a complete round of interviews, separately then together, with all the officers involved in the case; a review by the Department of Justice of the government's legal position; and an investigation by the RCMP to determine possible criminal conduct. On the basis of this review, the departmental management has addressed four basic questions.

First, does the government have a legal claim to any further monies in respect of the loan guarantee?

• 1120

Second, did the officers of the department involved at each step of this case conduct themselves entirely properly within the procedures then in force?

Third, are there weaknesses in departmental systems and procedures, and if so, how have they been, or can they be, corrected?

Fourth, are there any other instances of questionable management of other cases under this program?

With your permission, Mr. Chairman, I might briefly summarize our findings under each of these points.

[Traduction]

garanti de \$315,000 à la compagnie de fiducie malgré d'importantes lacunes dans la procédure de liquidation. En effet, il a omis d'appliquer un certain nombre de conditions de l'entente de garantie et de plus, il a accepté que le motel soit vendu pour la somme de \$200, alors qu'il avait convenu d'une garantie de \$315,000 pour ce motel.

A notre avis, le non-respect des conditions de l'entente et le prix de vente de \$200 auraient dû susciter une enquête plus poussée de la part du MEER. Cette enquête lui aurait permis d'en arriver aux mêmes conclusions que nous et peut-être même d'obtenir un règlement plus favorable pour le ministère.

Nous avons été avisés du fait que le MEER a élaboré une nouvelle procédure pour traiter les liquidations de biens et le paiement des garanties de prêt.

M. Kenneth M. Dye (vérificateur du Canada): Non, merci, monsieur le président.

Le président: Monsieur Ritchie, souhaitez-vous faire quelques observations maintenant?

M. Gordon Ritchie (sous-ministre associé, ministère de l'Expansion industrielle régionale): Merci beaucoup, monsieur le président. Je serai très bref.

Je tiens tout d'abord à remercier le vérificateur général d'avoir repéré ce cas et de l'avoir porté à l'attention du ministère. Lorsqu'il a reçu le rapport du vérificateur général, le ministre de l'Expansion industrielle régionale a exigé une révision ministérielle complète. Après une enquête minutieuse, je suis en mesure de confirmer les constatations du vérificateur général et d'approuver ses observations à tous les égards.

J'aimerais vous faire part des résultats de notre enquête et des mesures que nous avons prises pour éviter que des situations de ce genre se répètent. Le contrôleur du ministère a passé en revue tout le dossier et a rencontré les agents en cause, à tour de rôle, puis tous ensemble. Le ministère de la Justice a revu la position juridique du gouvernement et la GRC a examiné s'il y avait possibilité de conduite criminelle. À partir de cette révision, les cadres du ministère ont abordé les questions que voici:

Le gouvernement a-t-il juridiquement droit de recevoir encore de l'argent relativement à la garantie de prêt?

Deuxièmement, les représentants du ministère se sont-ils comportés à chaque étape de ce cas de façon appropriée dans les limites des procédures alors en vigueur?

Troisièmement, y a-t-il des anomalies dans les procédures et les systèmes ministériels? Comment ont-elles pu être corrigées, ou comment peuvent-elles l'être?

Quatrièmement, y a-t-il d'autres cas aux termes de ce programme pour lesquels la gestion est remise en question?

Si vous me le permettez, monsieur le président, je vous décrirai brièvement nos conclusions sur chacun de ces points.

[Text]

On the first point, our investigation has confirmed the view of the Auditor General that the trust company involved was responsible for major deficiencies in the liquidation procedures.

The Chairman: Mr. Ritchie, are you reading from this statement?

Mr. Ritchie: Essentially, but I am afraid it was not circulated in time for members to have it.

The Chairman: We all have it now.

Mr. Ritchie: With your permission, Mr. Chairman, I will skip through it, but I will cover the main points in it.

The Chairman: All right.

Mr. Ritchie: We have confirmed the view of the Auditor General that the trust company involved was responsible for major deficiencies in the liquidation procedures. This conclusion is based on a number of factors, which are outlined on page 2 of the opening statement.

On instructions of the Minister, my colleague, Deputy Minister Bill Teschke, has on two occasions this year written to the president of the trust company, bringing to his attention the finding that the company failed adequately to discharge its responsibility under the loan guarantee arrangement. Mr. Teschke requested reimbursement of the Crown in an amount based on the 1982 tax assessment, to which the Auditor General referred in his report. In a letter dated May 9, 1984, the company refused to repay the amount demanded by the department. The Minister has therefore instructed the Department of Justice to initiate appropriate action to recover the amounts owing.

The second question concerns the conduct of departmental officers. With hindsight, it is apparent that the combination of the failure of the trust company properly to discharge its responsibilities for the liquidation, coupled with the resale of the property, as we now know, one day after the auction, should have triggered a searching review all the way up the chain of command to identify further steps to protect the Crown's interest. This was not done until the matter was brought to our attention by the Auditor General.

We have completed our internal review of the conduct of departmental officers, taking into account the situations they faced at the time. We do not believe we can fault the responsible officers for being unaware of the resale of the property, as this was a private transaction and outside and after the liquidation proceedings. Nor do we believe, Mr. Chairman, that anything would have been achieved had an officer attended the auction in person, as that officer would have been powerless to impose a reserve bid, to place a bid on the department's behalf, or to block the sale. Under such a loan guarantee, the responsibility for liquidation rests squarely with the financial institution; and I should add, we have not experienced problems with responsible financial institutions in the past.

[Translation]

Premièrement, l'enquête que nous avons menée est venue confirmer l'opinion émise par le vérificateur général, à savoir que la société de fiducie en cause était responsable des principales anomalies dans les procédures de liquidation.

Le président: Monsieur Ritchie, est-ce que c'est cette déclaration que vous lisez?

M. Ritchie: Essentiellement, mais je crains ne pas l'avoir distribuée en temps voulu aux députés.

Le président: Nous l'avons tous maintenant.

M. Ritchie: Avez votre permission, monsieur le président, je vais en souligner uniquement les points saillants.

Le président: Très bien.

M. Ritchie: Nous aurons confirmé l'opinion émise par le vérificateur général, à savoir que la société de fiducie en cause était responsable des principales anomalies dans les procédures de liquidation. Cette conclusion repose sur plusieurs facteurs tels qu'énumérés à la page 2 de l'exposé.

Sur recommandation du ministre, mon collègue, le sous-ministre Bill Teschke, a écrit à deux reprises cette année au président de la société de fiducie pour porter à son attention le fait que cette dernière n'a pas réussi à s'acquitter adéquatement de ses responsabilités aux termes de l'entente de garantie de prêt. M. Teschke lui a demandé de rembourser à l'État un montant fondé sur l'évaluation fiscale de 1982 à laquelle le vérificateur général fait allusion dans son rapport. Dans une lettre datée du 9 mai 1984, la société a refusé de verser ledit montant requis par le ministère. Le ministre a alors fait part de ses instructions au ministère de la Justice, afin qu'il prenne les mesures nécessaires pour recouvrer la somme due.

La deuxième question touche la conduite des agents du ministère. Avec le recul, il est évident que l'échec de la société de fiducie pour ce qui est de s'acquitter de façon appropriée de ses responsabilités concernant la liquidation associée à la revente des biens immobiliers le lendemain de l'enchère, comme nous le savons maintenant, aurait dû déclencher un examen jusqu'au sommet de la chaîne hiérarchique afin de déterminer les mesures à prendre pour protéger les intérêts de la Couronne. Cela n'a pas été fait jusqu'au moment où le vérificateur général a porté ce fait à notre attention.

Nous avons fini d'examiner la conduite des agents du ministère tout en prenant en compte la situation à laquelle ils faisaient face à ce temps-là. Il nous semble difficile de leur imputer le blâme d'avoir ignoré la revente des biens immobiliers, car il s'agissait là d'une transaction privée dépassant les limites des procédures de liquidation et se produisant d'ailleurs après le fait. Nous ne croyons pas non plus que la présence d'un agent sur les lieux de l'enchère aurait pu changer le cours des événements, car cet agent n'aurait pas eu le pouvoir d'imposer un prix minimal, de faire une offre au nom du ministère ou d'empêcher la vente. Dans le cadre d'une garantie de prêt, la responsabilité de la liquidation incombe définitivement à l'institution financière et, je me dois d'ajouter que, par le passé, nous n'avons connu aucun problème avec des institutions responsables.

[Texte]

We have concluded, however, that departmental officers should have expected and insisted more forcefully upon a reasonable standard of performance from the financial institution in this case. When it became apparent that this standard had not been met by the trust company, payment of the claim should not have been approved without reference to the highest levels of departmental authority. Had the appropriate course of action been followed, it would have relieved the department of the necessity and cost of recovery from the trust company. Disciplinary action has therefore, Mr. Chairman, been taken against the officers who gave inadequate advice and who acted upon such advice in this case.

Third, we have carefully reviewed our departmental systems and procedures. Adjustments have been made as indicated in my written statement. We are confident that these procedures will substantially reduce the risk of abuse of the loan guarantee instrument.

Finally, the comptroller has undertaken a complete review of all other claims paid under this program over the past seven years. He reports that he has been unable to identify any other case of abuse.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you.

Mr. Neil.

Mr. Neil: Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Ritchie, I would like to go through the various steps that took place regarding this loan. I understand two loan guarantees were given by the department. Is this correct?

Mr. Ritchie: Yes, sir.

Mr. Neil: What were the dates of those loan guarantees?

• 1125

Mr. Ritchie: The original offer made on December 31, 1974, was accepted on March 17, 1975. The amendment was accepted on February 13, 1976.

Mr. Neil: And what were the amounts of these guarantees?

Mr. Ritchie: The first one was \$290,000; the second one was \$60,000. The amount of the loan guaranteed to the extent of 90% was first \$290,000, and second an additional \$60,000, for a total loan exposure of \$350,000, of which we were responsible for 90%.

Mr. Neil: Do you have copies of those guarantees with you?

Mr. Ritchie: We do, sir.

Mr. Neil: Can you table those with the committee?

[Traduction]

Cependant, nous en sommes arrivés à la conclusion que les agents du ministère auraient dû s'attendre et insister davantage sur une norme raisonnable de rendement de la part de l'institution financière attachée à ce dossier. Quand il est devenu évident que la société de fiducie ne satisfaisait pas à cette norme, le paiement du remboursement n'aurait pas dû être autorisé sans en avoir référé aux hautes instances du ministère. Si l'on avait suivi les procédures normales, le ministère ne se serait pas vu obligé d'engager des frais de récupération auprès de la société de fiducie. Des mesures disciplinaires ont, par conséquent, été prises à l'égard des agents qui, dans ce dossier, ont fourni des conseils non judicieux et de ceux qui les ont suivis.

Troisièmement, nous avons examiné minutieusement nos procédures et systèmes ministériels. Des mesures ont été prises, comme l'avait fait observer le vérificateur général, pour veiller à ce qu'on procède à un examen des plus détaillés avant de payer un remboursement de garantie de prêt, examen qui serait effectué par deux cadres désignés au niveau du sous-ministre adjoint et approuvé, en dernier lieu, par le sous-ministre ou le sous-ministre associé. Nous sommes persuadés que ces procédures diminueront considérablement le risque d'abus touchant la garantie de prêt.

Finalement, le contrôleur a revu tous les autres remboursements effectués aux termes de ce programme au cours des sept dernières années. Il précise qu'il n'a pu repérer aucun autre cas d'abus.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci.

Monsieur Neil.

M. Neil: Merci, monsieur le président.

Monsieur Ritchie, j'aimerais examiner avec vous les diverses mesures qui ont été prises au sujet de ce prêt. Si je comprend bien, le ministère a accordé deux garanties de prêt. Est-ce exact?

M. Ritchie: Oui, monsieur.

M. Neil: À quelle date ces garanties de prêt ont-elles été données?

M. Ritchie: L'offre initiale a été faite le 31 décembre 1974, et acceptée le 17 mars 1975. La modification a été acceptée le 13 février 1976.

M. Neil: À combien se chiffraient ces garanties?

M. Ritchie: La première était pour 290,000\$; la seconde pour 60,000\$. La première garantie jusqu'à concurrence de 90 p. 100 du prêt se chiffrait à 290,000\$ et la seconde, à 60,000\$, pour un total de 350,000\$ dont nous étions responsables à 90 p. 100.

M. Neil: Avez-vous des exemplaires de ces garanties avec vous?

M. Ritchie: Oui, monsieur.

M. Neil: Pouvez-vous les déposer au Comité?

[Text]

Mr. Ritchie: Yes, certainly.

Mr. Neil: After you entered into the loan guarantees, I gather Central Trust advanced the money to the borrower. Can you tell me what monitoring procedure, if any, the department follows after the guarantee is entered into?

Mr. Ritchie: We have perhaps two respects on which the monitoring occurs. One is the collection of the guarantee fee, which occurred throughout this procedure. The second is the health of the loan itself; there it is the obligation of the trust company to keep us informed of any material changes in that situation.

Mr. Neil: I gather you are notified by the lender on perhaps one or two occasions each year as to the health of the loan. Is this correct?

Mr. Ritchie: That is standard procedure, yes.

Mr. Neil: And did Central Trust keep you advised in accordance with the terms of the agreement?

Mr. Ritchie: To my understanding, Central Trust did keep us so informed.

Mr. Neil: When did you first learn that the loan was in default?

Mr. Ritchie: Can I have just a moment to be sure of the precise date? There were several occasions where that was at risk, sir. Let me get the dates for you . . .

Your question, could I take it, refers to the final instance rather than the earlier cases? There were earlier alerts that problems were being encountered. In one instance steps were taken, the amendment of the loan guarantee to meet that. But in the default that actually occurred and then triggered the payment of the loan guarantee, on January 23, 1979, a copy of a letter was received by an officer of the department, a letter from an officer of the trust company to the principal advising that the trust company was preparing a submission to head office recommending foreclosure action on the company in view of its unsatisfactory payment record on some outstanding arrears.

Mr. Neil: That was a letter from whom?

Mr. Ritchie: That was a letter from an officer of the trust company, Mr. J.E. Corkum, to Antonio Scichilone.

Mr. Neil: And you received a copy of that letter?

Mr. Ritchie: An officer of the department received a copy of that letter on January 23, 1979.

Mr. Neil: So other than previous defaults that you had notice of, this was the default that resulted in the action being taken to sell the hotel, is it?

Mr. Ritchie: Does anybody have that date handy?

The Chairman: Was this the former default or the last?

Mr. Ritchie: This is the first time we were informed of the subsequently fatal default.

The Chairman: So in January 1979 you were informed?

[Translation]

M. Ritchie: Oui, certainement.

M. Neil: Une fois que vous avez garanti les prêts, je présume que *Central Trust* a avancé l'argent à l'emprunteur. Pouvez-vous nous dire quelle méthode de surveillance le ministère suit-il le cas échéant, après qu'il a accordé une garantie?

M. Ritchie: La surveillance s'exerce en fait à deux niveaux. D'abord, il y a la perception des droits de garantie qui fait partie de cette procédure. Deuxièmement, il y a l'état du prêt lui-même; la société de fiducie a l'obligation de nous tenir informés de tout changement dans la situation.

M. Neil: Je présume que le prêteur vous informe peut-être une ou deux fois par an de l'état du prêt. Est-ce exact?

M. Ritchie: C'est la procédure normale, oui.

M. Neil: Est-ce que *Central Trust* vous a tenus au courant conformément aux conditions de l'entente?

M. Ritchie: D'après ce qu'on m'a dit, *Central Trust* nous a tenus informés.

M. Neil: Quand avez-vous appris pour la première fois que le prêt était en souffrance?

M. Ritchie: Puis-je avoir un instant pour vérifier la date exacte? Il y a eu plusieurs reprises où les choses se présentaient mal, monsieur. Permettez-moi d'obtenir les dates pour vous . . .

Je présume que votre question porte sur la dernière souffrance en date plutôt que sur les précédentes? Il y avait eu des indices auparavant. Dans un cas, des mesures ont été prises, la garantie de prêt a été modifiée pour répondre à la situation. Mais le défaut de paiement qui a provoqué le paiement de la garantie de prêt, fut connu le 23 janvier 1979 lorsqu'un agent du ministère a reçu copie d'une lettre d'un agent de la société de fiducie adressée à l'emprunteur, le prévenant que la société de fiducie se préparait à envoyer une demande au siège social recommandant la saisie faute pour l'entreprise de rembourser de façon satisfaisante certains arriérés.

M. Neil: C'était une lettre de qui?

M. Ritchie: C'était une lettre d'un agent de la société de fiducie, M. J.E. Corkum, à Antonio Scichilone.

M. Neil: Avez-vous copie de cette lettre?

M. Ritchie: Un agent du ministère a reçu copie de cette lettre le 23 janvier 1979.

M. Neil: Donc, outre les paiements en souffrance dont vous aviez été prévenus, c'est à la suite de ce défaut de paiement que l'on a pris des mesures pour vendre l'hôtel, n'est-ce pas?

M. Ritchie: Est-ce que quelqu'un a la date en main?

Le président: S'agit-il ici du dernier défaut de paiement ou du précédent?

M. Ritchie: C'était la première fois que nous étions informés du véritable défaut de paiement.

Le président: C'est donc au mois de janvier 1979 que vous avez été informés?

[Texte]

• 1130

Mr. Ritchie: That action was pending. It was not until January 11, 1982, that we were directly advised by the same officer of the trust company to the same officer in the department directly, that they had commenced power of sale action against Riviera Motel due to non-payment. So in attempting to answer the Hon. Member's question, I tried to identify the first case where we were alerted to any possibility of it by copy of a note. But a formal communication to us did not occur until January 11, 1982.

The formal communication I have noted here, January 11, 1982, was a letter from an officer of the trust company, Mr. J. E. Corkum to an officer of the department, advising that the trust company had commenced power of sale action against Riviera Motel.

Mr. Neil: I have a draft copy of a loan agreement which I assume is similar to the agreement that was entered into between your department and the trust company, and under paragraph 8.(f) it says,

The lender shall give prompt notice to the Minister of any default under the loan, or under the security documents of which a responsible officer of the lender has knowledge.

Now are you telling me that the only notification of default that you got, in the first instance, was a copy of a letter that was sent by an officer of the trust company?

Mr. Ritchie: No, I do not believe I said that or meant to leave that impression, sir. There was communication by telephone. There was communication by letter throughout the whole unhappy history of this account. What I attempted to identify was the earliest date by which, in writing—although admittedly by copy—the prospect became imminent, and then subsequently the formal notice. I should explain that the first date I gave you, we were indeed advised of the trust company's intention to proceed. We were subsequently advised on April 18, 1979, that the lender would not be proceeding with the foreclosure action at this time. I could go on to cite for you instances through this whole period in which the lender advised us that the account was in difficulty, advised us that they were considering taking action and then advised us that they had been satisfied by the payment of some of the arrears. Then they advised us that that was not going to hold it together and that they were looking again at action.

The crucial date is perhaps, sir, that of January 11, when the formal letter was received indicating that they had commenced power of sale.

Mr. Neil: Can you file a copy of that letter with the committee?

Mr. Ritchie: I see no reason why not. Yes we can, sir.

Mr. Neil: But that formal notice was to the effect that they were exercising a power of sale, is that correct?

Mr. Ritchie: They had commenced power of sale action, yes, sir.

[Traduction]

M. Ritchie: Cette mesure était imminente. Ce n'est que le 11 janvier 1982 que le même agent du ministère a été prévenu directement par le même agent de la société de fiducie que celle-ci avait engagé la procédure de vente forcée contre *Riviera Motel* pour défaut de paiement. Pour répondre à la question de l'honorable député, j'ai essayé de relever la date où, pour la première fois nous avons été prévenus de cette possibilité par écrit. Ce n'est en fait que le 11 janvier 1982 que nous avons reçu une notification officielle.

Cette notification officielle du 11 janvier 1982, je l'ai noté ici, nous est parvenue sous forme d'une lettre d'un agent de la société de fiducie, M. J.E. Corkum à un agent du ministère, nous prévenant que la société de fiducie avait engagé la procédure de vente forcée contre *Riviera Motel*.

M. Neil: J'ai ici un projet d'accord de prêt qui est semblable, je suppose, à celui que vous avez conclu avec la société de fiducie et où au paragraphe 9f), il est dit:

Le prêteur fera diligence pour informer le ministre de tout défaut de paiement dans le cadre de l'accord de prêt ou du document de garantie, dont est au courant un représentant responsable du prêteur.

Maintenant vous me dites que la seule notification de défaut que vous ayez reçue en premier lieu était la copie d'une lettre envoyée par un agent de la société de fiducie!

M. Ritchie: Non, je ne crois pas avoir dit ça; je ne l'ai pas laissé entendre non plus, monsieur. Il y a eu des entretiens par téléphone. Il y a eu un échange de lettres tout au long de cette affaire malencontreuse. Ce que j'ai tenté de vous donner c'était la première date à laquelle, par écrit—bien qu'il ne se soit agi que d'une copie—cette éventualité était devenue imminente, puis la date à laquelle nous en avons reçu la notification finale. Je dois vous expliquer que la première date que je vous ai donnée est celle à laquelle nous avons été prévenus des intentions de la société de fiducie. Nous avons été par la suite informés le 18 avril 1979 que le prêteur n'allait pas donner suite à la confiscation à ce moment-là. Je pourrais vous citer les dates auxquelles le prêteur nous a prévenus que le compte est en difficulté, puis qu'il songeait à prendre des mesures et ensuite qu'il avait reçu satisfaction sous forme de paiement de certains arriérés. Ensuite il nous a informé que cela allait mal et qu'il songeait encore une fois à prendre des mesures.

La date primordiale est peut-être, monsieur, celle du 11 janvier, à laquelle nous recevions une lettre officielle nous informant de la procédure de vente forcée.

M. Neil: Pouvez-vous déposer une copie de cette lettre au Comité?

M. Ritchie: Certainement, monsieur.

M. Neil: Et cette notification officielle vous informait que la société procédait à la vente forcée, n'est-ce pas?

M. Ritchie: Oui.

[Text]

Mr. Neil: Now, if the copy of the document that I have is similar to the loan agreement that you have, there is no provision in here for the trust company to exercise a power of sale. There are certain procedures that have to be followed, under sections 8.(b), (c) and (d).

Were you not alerted when you received that letter to the effect that the trust company was exercising a power of sale which was not provided for in the agreement?

Mr. Ritchie: Perhaps, Mr. Chairman, I could ask our general counsel to speak to that.

Mr. K. von Finckenstein (General Counsel, Legal Services, Department of Regional Industrial Expansion): You are quite right. The loan agreement, the guarantee agreement, provides for enforcement by public tender or by private sale.

In this case they resorted to a public auction under the terms of the New Brunswick Property Act, which is the method to be employed when you proceed with power of sale proceedings. In light of the fact that it is up to the trust company to determine the way in which they will realize on the security, the department did not object to this procedure.

Mr. Neil: But under paragraph 8.(d), it says,

The assets taken or seized by the lender shall be disposed of (1) by public tender . . .

which to me does not indicate a public auction . . .

. . . and (2) by private sale with the prior written consent of the Minister.

Now, on what basis did the trust company proceed with this public auction, and on what basis did the department agree to allow the trust company to proceed with the public auction?

• 1135

Mr. von Finckenstein: The security . . .

Mr. Kelly: Could I just preface those questions with one of my own? Where was this officer located, the DREE officer, who was dealing with the company? Was he there or in Ottawa, or another regional office?

Mr. Ritchie: The officer managing this file was located in the Hull, or National Capital Region headquarters of the Department of Regional Economic Expansion.

The Chairman: What was the department then called?

Mr. Ritchie: DREE at that time.

The Chairman: I appreciate that. I am sorry, what section of the department?

Mr. Ritchie: I am sorry. When I said that I was not being facetious. It would be IT&C during that period, a combined department. He would have been technically with DREE, and the section . . .

[Translation]

M. Neil: Si la copie du document que j'ai en main ressemble à l'accord de prêt que vous avez conclu en l'espèce, je ne trouve aucune disposition qui permette à la société de fiducie d'exercer le droit de vente forcée. Il y a certaines procédures qui doivent être suivies, conformément aux alinéas b), c) et d) de l'article 8.

Est-ce que cela ne vous a pas mis la puce à l'oreille, lorsque vous avez reçu une lettre vous prévenant que la société de fiducie exerçait son droit de vente forcée lequel n'était pas prévu dans l'accord?

M. Ritchie: Peut-être, monsieur le président, puis-je demander à notre avocat de répondre.

M. K. Von Finckenstein (avocat général, Contentieux, ministère de l'Expansion industrielle régionale): Vous avez parfaitement raison. L'accord de prêt, l'accord de garantie prévoyait la vente forcée par soumissions publiques ou la vente privée.

Or dans le cas qui nous intéresse, on a eu recours à une vente aux enchères publiques conformément à la loi du Nouveau-Brunswick sur la propriété. C'est la méthode qu'il faut utiliser lorsque vous exercez le droit de vente forcée. Compte tenu du fait qu'il revient à la société de fiducie de décider comment elle souhaite réaliser la sûreté, le ministère ne s'est pas opposé à cette procédure.

M. Neil: Toutefois, le paragraphe 8d) dit:

Les biens pris ou saisis par le prêteur seront vendus par (1) soumissions publiques . . .

Ce qui ne signifie pas pour moi vente aux enchères publiques . . .

. . . et (2) par vente privée sur autorisation écrite préalable du ministre.

Sur quoi s'est fondée la société de fiducie pour procéder à la vente aux enchères publiques, et sur quoi s'est fondé le ministère pour permettre à la société de fiducie de le faire?

M. von Finckenstein: La sûreté . . .

M. Kelly: Avant que vous ne répondiez à ces questions, permettez-moi de vous en poser une. Où se trouvait cet agent du MEER, qui était chargé de ce dossier? Se trouvait-il là-bas, à Ottawa ou dans un autre bureau régional?

M. Ritchie: L'agent responsable du dossier était posté à Hull, c'est-à-dire à l'administration centrale du ministère de l'Expansion économique régionale.

Le président: Comment s'appelait ce ministère, à l'époque?

M. Ritchie: Le MEER.

Le président: Merci. De quel service du ministère s'agissait-il?

M. Ritchie: Excusez-moi, je ne cherchais pas à plaisanter. Je suppose en fait qu'il s'agissait plutôt du ministère de l'Industrie et du Commerce, qui venait juste d'absorber une partie du MEER. L'agent en question devait donc appartenir en théorie au MEER, et le service responsable . . .

[Texte]

The Chairman: Following up on Mr. Kelly's question, what part, was he in the legal department, the promotion department . . . ?

Mr. Ritchie: It was the Industrial Incentives Branch of DREE, as it then stood, and this would have been the Recoveries Section of that branch.

The Chairman: The Recovery Section?

Mr. Ritchie: The Loan and Recovery Section.

The Chairman: So this officer is in the Loan and Recovery Section of the branch.

Mr. Ritchie: The Loan and Recovery Section. That is the unit that manages, or that managed at that time . . .

The Chairman: But manages the loan?

Mr. Ritchie: That managed the loan and managed the recovery, drawing upon appropriate advice.

The Chairman: Thank you.

Mr. Kelly: When you say official, are you talking about the same person all through these years? The same person who received the copy of the letter in 1979 is the same person who received the letter in 1982?

Mr. Ritchie: Yes, sir, through that period.

Mr. Kelly: Okay. So you are dealing with one person.

Mr. Ritchie: We are dealing with one person as the officer managing that account, who in turn was drawing upon legal advice and who was drawing upon other advice and who was, as appropriate, consulting with his supervisor. You know, we do try to have one desk officer managing an account, to the extent possible.

The Chairman: Mr. Neil.

Mr. Neil: The legal adviser was answering a question.

Mr. von Finckenstein: The security in this instance was twofold; there was a mortgage on the property, there was a debenture on all the assets of the company, being both realty and personal property. The trust company chose to realize, pursuant to the mortgage and pursuant to the power of sale, proceedings provided for under the mortgage and under the New Brunswick Property Act. That calls for a public auction or sale with the consent of the Minister. They chose to go by public auction. We were so informed and we did not object to this procedure.

The Chairman: You keep saying it is legal to do it that way in New Brunswick, which I have no quarrel with, but it was not in accordance with the terms of the loan guarantee.

Mr. von Finckenstein: That is correct.

The Chairman: It was not in accordance with the terms of the loan guarantee.

[Traduction]

Le président: Suite à la question de M. Kelly, j'aimerais savoir dans quel service il travaillait, au contentieux, au service de promotion . . . ?

M. Ritchie: Il travaillait à la direction des stimulants industriels du MEER, et plus précisément à la Section des recouvrements de cette direction.

Le président: La Section des recouvrements?

M. Ritchie: La Section des prêts et des recouvrements.

Le président: Donc, cet agent travaillait à la Section des prêts et des recouvrements de cette direction.

M. Ritchie: C'est exact. C'est cette section qui gère ou plutôt gérait . . .

Le président: Le prêt?

M. Ritchie: Oui, qui gérait le prêt et qui s'est occupée du recouvrement, après consultation des services compétents.

Le président: Merci.

M. Kelly: Quand vous parlez d'agent, voulez-vous dire que c'est la même personne qui s'est occupée de ce dossier pendant tout ce temps? C'est la même personne qui a reçu cette copie de la lettre de 1979 et celle qui a reçu la lettre de 1982?

M. Ritchie: Oui, c'est la même personne qui s'est occupée de ce dossier pendant tout ce temps-là.

M. Kelly: Bien. Il ne s'agit donc que d'une seule personne.

M. Ritchie: C'est la même personne qui a géré ce compte pendant tout ce temps, mais elle demandait régulièrement des conseils au service du contentieux ainsi qu'à ses superviseurs. Nous essayons, dans la mesure du possible, de confier un dossier à une seule personne.

Le président: Monsieur Neil.

M. Neil: Le conseiller juridique avait une réponse à donner.

M. von Finckenstein: En l'espèce, la sûreté était double: il y avait d'une part une hypothèque sur la propriété en question et, d'autre part, une débenture sur tout l'actif de la société, ce qui en faisait à la fois un bien meuble et immeuble. Lorsqu'elle a décidé d'exercer son droit de vente forcée, la société de fiducie a choisi de réaliser la sûreté, conformément aux stipulations du contrat hypothécaire et conformément aux dispositions de la *New Brunswick Property Act*, lesquelles exigeaient, dans ce cas, que l'on procède par une vente aux enchères publiques ou par appel d'offres, avec le consentement du ministre. La société en question a choisi de procéder à une vente aux enchères. Elle nous en a informés et nous ne nous sommes pas opposés à cette procédure.

Le président: Vous nous dites que c'est une procédure tout à fait légale au Nouveau-Brunswick, ce dont je conviens, mais il n'en demeure pas moins qu'elle n'est pas conforme aux modalités de la garantie de prêt.

M. von Finckenstein: C'est exact.

Le président: Cette procédure n'était donc pas conforme aux modalités de la garantie de prêt.

[Text]

Mr. von Finckenstein: That is correct.

Mr. Neil: If it was not in accordance with the terms of the loan guarantee, why were steps not taken to stop them from proceeding with a public auction?

Mr. von Finckenstein: I am afraid I do not know the answer to that.

Mr. Ritchie: Mr. Chairman, in the course of investigating this case that question, of course, is very much an issue which we addressed. And I think it has two aspects to it: The first is one of practice, which subsequently by this case has been shown to be bad practice, of essentially relying to a considerable extent upon the good faith of the lender. That was most unfortunate.

Second—also unfortunate—was the fact that at the time the officer in question was dealing with the trust company about the manner in which the liquidation would proceed, the legal advice he was receiving at that time was to the effect that to proceed in that way was legal under New Brunswick law. That advice was deficient in that it did not indicate to him that it was not in full compliance with the terms of the contract.

Mr. Neil: But surely the position of the department should have been to see that there would be realized from the sale of the motel and the assets the maximum amount of dollars. Is that not correct?

Mr. Ritchie: It is clearly the case, sir, that the department should have used every means at its disposal, including insisting upon compliance with the contract, to ensure that the maximum recovery was achieved by the trust company, and therefore the minimum claim made upon the Crown. Further, as I said, sir, in my opening statement, the department was at fault in paying the claim when it should have been . . . It was at fault in paying the claim when it clearly was not satisfied that sufficient steps had been taken to protect the Crown's interest.

• 1140

Mr. Neil: How much time was there between when you received notice that the sale was going to take place and when the actual sale took place?

Mr. Ritchie: The first date was January 11, 1982; the actual sale took place on March 9, 1982, two months later.

Mr. Neil: Did you take any steps to have an appraisal made of the property?

Mr. Ritchie: No, we did not take any steps to have any appraisal made of the property.

Mr. Neil: Did you ask the trust company to have an appraisal made of the property?

Mr. Ritchie: At that time we asked the trust company how they were planning to proceed.

Mr. Neil: And they told you that?

[Translation]

M. von Finckenstein: C'est exact.

M. Neil: Dans ce cas, pourquoi n'avez-vous pas essayé d'empêcher cette société de procéder à une vente aux enchères?

M. von Finckenstein: Je ne connais malheureusement pas la réponse à cette question.

M. Ritchie: Monsieur le président, c'est une question que bien sûr, nous avons examinée de très près au cours de notre enquête. À mon avis, elle revêt deux aspects. Le premier est que nous avions pour pratique, ce qui s'est révélé bien sûr fort regrettable par la suite, de faire confiance à la bonne foi du prêteur. Nous l'avons regretté.

Le second aspect, qui est tout autant regrettable, est qu'à cette époque, l'agent responsable du dossier s'était fait dire par le service du contentieux que la procédure de liquidation choisie par la société de fiducie était tout à fait conforme à la loi du Nouveau-Brunswick. Malheureusement, le service du contentieux n'a pas indiqué à l'agent que cette procédure n'était pas conforme, par contre, aux stipulations du contrat.

M. Neil: Quoi qu'il en soit, le ministère aurait dû s'assurer que la vente du motel et de son actif rapporte le plus d'argent possible, n'est-ce pas?

M. Ritchie: Il est évident, monsieur, qu'en l'espèce, le ministère aurait dû avoir recours à tous les moyens à sa disposition, y compris insister sur le respect des stipulations du contrat, pour être sûr que la société de fiducie tirerait le maximum de la vente de la propriété et qu'en conséquence, elle ne ferait qu'une réclamation minimum à l'État. De plus, comme je l'ai dit dans ma déclaration liminaire, le ministère a eu tort de payer la réclamation que lui a soumise cette société, car il aurait dû . . . Le ministère a donc eu tort de payer cette réclamation, alors qu'il n'était pas convaincu que les mesures nécessaires avaient été prises pour protéger les intérêts de l'État.

M. Neil: Combien de temps à l'avance la société de fiducie vous a-t-elle informés qu'elle allait procéder à une vente aux enchères?

M. Ritchie: Nous en avons été informés pour la première fois le 11 janvier 1982, et la vente aux enchères a eu lieu le 9 mars 1982, soit deux mois plus tard.

M. Neil: Avez-vous essayé de faire faire une évaluation de la propriété?

M. Ritchie: Non.

M. Neil: Avez-vous demandé à la société de fiducie de faire une évaluation de la propriété?

M. Ritchie: À l'époque, nous avons demandé à cette société de fiducie comment elle avait l'intention de procéder.

M. Neil: Et c'est donc ce qu'elle vous a répondu?

[*Texte*]

Mr. Ritchie: Yes.

The Chairman: Did they tell you that in writing?

A Witness: Yes.

Mr. Kelly: We are concerned with all the writing going from the trust company to the government or the officials in DREE. Did anything go back the other way in writing from DREE?

Mr. Breau: On the legal question, Mr. Chairman, if I may, I would like to ask the legal officer of the department the effect of the sale of the property in New Brunswick or anywhere else, whether it is done through public auction or whether it is done through any other means. It seems to me that, unless anybody in this room, which includes the Auditor General or his officials, had any doubt about the fact that the sheriff at the sale was an imposter or was doing something wrong or was bought by somebody, the effect is that the sale was made publicly through public means. Unless someone wants to suggest that the sheriff was acting illegally, it seems to me that it is totally irrelevant how the building was sold.

The Chairman: I do not think it is a question of whether or not the sheriff was acting illegally.

Mr. Breau: It seems to me, Mr. Chairman, that when people make reports about the means taken to sell a property that was obviously a failure anybody who looked at the marketability of this building gets worried because of the price at which it was sold, gets worried about appraisals about market values . . . It seems to me that the market value of a property, when it is being sold by a sheriff and when it is publicly known that it is going to be sold by the sheriff, is whatever is bid on that property before the sheriff.

It seems to me that as parliamentarians who are worried about public monies the extent of our concern is: Did that sheriff do anything wrong; was the law in New Brunswick followed; and what was the effect of any means that was followed?

The fact is that the money bid for that building on that day was bid before a public officer, a sheriff, under the law of New Brunswick, and if anybody here believes he did anything wrong I would like to hear what he did wrong.

Mr. Neil: Mr. Breau, I am not suggesting that the sheriff did anything wrong whatsoever.

Mr. Breau: I did not say you did, sir.

Mr. Neil: No, but the inference is there. I am suggesting that the loan agreement provided for certain means of disposing of property in the event of default and that the trust company did not follow the procedure as set forth in the loan agreement; the department was aware of the steps being taken by Central Trust and did nothing to stop them.

Mr. Breau: I am just making the point, Mr. Neil, through the chairman, that the Central Trust Company is not on trial here; the department is. There is nothing wrong with questioning the departmental procedures. I am asking the legal officer

[*Traduction*]

M. Ritchie: Oui.

Le président: Vous a-t-elle répondu par écrit?

Un témoin: Oui.

M. Kelly: Nous aimerions en savoir un peu plus sur toutes les lettres qui ont été échangées entre la société de fiducie et le gouvernement, ou plutôt les agents responsables du MEER. Ces derniers ont-ils adressé une lettre à la société de fiducie?

M. Breau: Sur le plan juridique, monsieur le président, j'aimerais, avec votre permission, demander au conseiller juridique du ministère de nous dire quels sont les effets de la vente d'une propriété au Nouveau-Brunswick ou ailleurs, que cette vente se fasse aux enchères ou par tout autre moyen. À moins que quelqu'un ici, y compris le vérificateur général, n'ait des doutes sur l'intégrité de l'huissier responsable de la vente aux enchères, le fait est que cette vente a eu lieu en public, selon des modalités publiques. Donc, à moins que quelqu'un ne prétende que l'huissier a agi de façon illégale, je ne vois pas en quoi la procédure de vente de la propriété nous intéresse.

Le président: La question n'est pas de savoir si l'huissier a agi légalement ou non.

M. Breau: Pourtant, monsieur le président, lorsqu'on parle de la façon dont a été vendue une entreprise en faillite, les gens qui considèrent la valeur commerciale de l'édifice, comment à se poser des questions à cause du prix auquel elle a été vendue, des évaluations qui auraient pu être faites . . . Enfin, il me semble que la valeur commerciale d'une propriété équivaut à l'offre acceptée par l'huissier, lorsque cette propriété est vendue aux enchères publiques, par un huissier.

En tant que parlementaires qui se préoccupent de la façon dont sont dépensés les deniers publics, la question que nous devrions nous poser est la suivante: cet huissier a-t-il fait quoi que ce soit de mal? La loi du Nouveau-Brunswick a-t-elle été respectée? Et quelles ont été les conséquences des procédures choisies?

Le fait est que l'offre qui a été faite pour cette propriété, ce jour-là, l'a été devant un huissier, conformément à la loi du Nouveau-Brunswick, et si quiconque a des doutes sur l'intégrité de ce dernier, qu'il le dise.

M. Neil: Monsieur Breau, je ne prétends pas que l'huissier ait fait quoi que ce soit d'illégal.

M. Breau: Je n'ai pas dit que vous l'aviez dit.

M. Neil: Peut-être pas, mais l'insinuation était assez évidente. Je prétends que la garantie de prêt prévoyait certaines modalités pour la cession de la propriété en cas de défaut de paiement, et que la société de fiducie n'a pas respecté ces modalités. De plus *Central Trust* avait informé le ministère de ce qu'elle avait l'intention de faire, et ce dernier n'a rien fait pour l'en empêcher.

M. Breau: Permettez-moi de vous dire, monsieur Neil, que nous faisons ici le procès non pas de la société *Central Trust* mais plutôt du ministère. Il est tout à fait normal que nous nous interrogeons sur les procédures suivies par le ministère. Je

[Text]

for his opinion, if it is okay for him to give it, and I am trying to make the point that the amount of money the property was sold for was determined by a process of bidding before a sheriff under the law of New Brunswick.

So let us not kid ourselves. If we are scandalized by the amount of money the sheriff accepted, it seems to me we have to ask ourselves if anybody here has the jurisdiction or the competence or if anybody really questions the fact that the sale was handled properly and under the law. That is the key question.

Whether Central Trust followed whatever agreement, it is okay to question the department on that, but the Central Trust Company or the sheriff are not on trial here.

The Chairman: Mr. Breau, this is not a trial. We are just probing for some facts here.

Go ahead, Mr. Neil.

Mr. Neil: Certainly, Mr. Chairman, it seems to me that where a sale is going to take place and where there is a liability to the extent of \$315,000 at risk the department should have (1) carried out an appraisal or had an appraisal carried out and (2) said to the trust company: Look, you are not proceeding in accordance with the agreement; you have to back away from this sale or, alternatively, you have to put a reserve bid on the sale of the property. Now, was any member of your department in attendance at that sale?

• 1145

Mr. Ritchie: The answer to that question is no. The answer to your earlier question, sir, in respect of the communications that went back and forth, if you wish, I could address that.

On January 11, a notification was received by the department indicating the intention to commence power of sale action. On February 4, 1982, a letter was also received by the same officer of the department, indicating certain details with respect to the way in which it was proposed that sale would be conducted.

An hon. Member: Do you have those details?

Mr. Ritchie: The date of the power of sale action, the certain steps that had been taken to secure chattels, and the request that the whole matter be discussed with the department . . .

Mr. Kelly: Did they ask the department for a series of discussions, to make sure that things were being done to the satisfaction of the department; that they were fulfilling the obligations of the loan guarantee?

Mr. Ritchie: I do not believe I have a copy of that letter here with me. We can certainly table a copy of that letter. My understanding is that it did indicate that the officer of the trust company wished a discussion of the whole issue with the officer of the department.

[Translation]

demande au conseiller juridique de nous donner son avis, s'il est prêt à le faire, et j'essaie de démontrer que la somme à laquelle la propriété a été vendue a été déterminée dans une vente aux enchères publiques, devant un huissier et conformément à la loi du Nouveau-Brunswick.

Ne nous leurrons donc pas. Si le montant de l'offre que le commissaire preneur a acceptée nous scandalise quelque peu, il me semble que nous devons nous demander si quiconque ici a la compétence ou le droit de dénoncer la façon dont la propriété a été vendue. Voilà la question fondamentale.

Nous pouvons certes interroger les représentants du ministère pour savoir si la société *Central Trust* a respecté les modalités de la garantie de prêt, mais nous ne faisons certainement pas de procès, ici, de la société *Central Trust* ou même de l'huissier.

Le président: Monsieur Breau, nous ne faisons le procès de personne. Nous essayons simplement de savoir ce qui s'est passé.

Vous avez la parole, monsieur Neil.

M. Neil: Monsieur le président, étant donné qu'une vente aux enchères allait avoir lieu, et que le ministère s'était engagé pour 315,000\$ dans cette affaire, ce dernier aurait dû, premièrement, faire ou faire faire une évaluation de la propriété, et, deuxièmement, signaler à la société de fiducie qu'elle ne respectait pas les modalités de l'entente et que par conséquent, elle devait soit annuler la vente aux enchères, soit prévoir une mise à prix. Pouvez-vous me dire si l'un des agents de votre ministère a assisté à cette vente aux enchères?

M. Ritchie: Non, personne. Je peux maintenant, si vous le désirez, vous dire quelles lettres ont été échangées entre le ministère et cette société, puisque vous me l'avez demandé tout à l'heure.

Le 11 janvier, la société a informé le ministère qu'elle avait l'intention de procéder à la vente forcée de la propriété. Le 4 février 1982, le même agent du ministère a reçu une lettre indiquant certaines conditions dans lesquelles la vente allait se faire.

Une voix: De quelles conditions s'agissait-il?

M. Ritchie: De la date à laquelle la société allait exercer son droit de vente forcée, des mesures prises pour la saisie des biens mobiliers, etc . . . La société voulait d'ailleurs discuter de tout cela avec le ministère.

M. Kelly: Vous a-t-elle demandé d'en discuter, afin de s'assurer que toutes les procédures adoptées seraient à la satisfaction du ministère, en d'autres termes, qu'elles seraient conformes aux stipulations de la garantie de prêt?

M. Ritchie: Je ne pense pas avoir une copie de cette lettre ici avec moi. Toutefois, nous pouvons certainement vous en faire parvenir une. Si je me souviens bien, la lettre indiquait que l'agent responsable de la société de fiducie voulait discuter de toute cette affaire avec l'agent responsable du ministère.

[Texte]

Mr. Kelly: Was there discussion?

Mr. Ritchie: There was subsequently, in the month of February. There were on at least three occasions, extended telephone conversations—given that one officer is in the Maritimes and the other in Ottawa, these discussions occurred by telephone. My departmental officer provided résumés of those telephone conversations to the file at that time. In the court action initiated—there will undoubtedly be an investigation of that.

The Chairman: You said it has now been initiated?

Mr. Ritchie: Which has been instructed to the Department of Justice, should now be initiated.

The Chairman: May I ask you specifically . . . You now say that you were notified on January 11, in writing, and there is nothing in writing back, as Mr. Kelly referred to, to Central Trust?

Mr. Kelly: Did anything in writing go back?

Mr. Ritchie: Nothing.

The Chairman: Were you notified again on February 4? May I ask you, if I could, using the draft copy I have. As a loan guarantee agreement, and I am referring specifically to Section 13.(2):

The Minister may to the extent set forth, in writing, by the Minister or by an officer designated by him, in writing, waive any of the conditions set forth in paragraphs 5 to 8, thereof, inclusive.

Was there any waiver sent to Central Trust, allowing them to do what they did?

Mr. Ritchie: No, sir.

The Chairman: Okay.

Mr. Ritchie: You asked whether there was any written communication, from our department to the trust company, and I am afraid I have to report that the first letter from the department to the trust company was not until subsequent to the sale. Respecting full . . .

The Chairman: I have a letter from Central Trust, dated February 4 . . .

Mr. Ritchie: Inviting discussion?

The Chairman:—and there was nothing back except telephone conversations from your department to Central Trust?

Mr. Ritchie: There was a letter from the trust company dated February 4, advising that the power of sale action would be proceeding on such a date and inviting discussion of it, extended telephone discussions during that period, but no written communication until subsequently . . . The officer of the department wrote back to the trust company saying, I want to know just exactly what went on there.

Mr. Kelly: What date was that?

Mr. Ritchie: That was March 25, sir.

[Traduction]

M. Kelly: La discussion a-t-elle eu lieu?

M. Ritchie: Oui, peu après, au cours du mois de février. À trois reprises au moins, ces deux agents, l'un dans les Maritimes et l'autre à Ottawa, ont eu de longs entretiens téléphoniques. L'agent de mon ministère a d'ailleurs fait un compte rendu de ces entretiens, qu'il a versé au dossier. Les poursuites judiciaires qui ont été intentées en tiendront certainement compte.

Le président: Elles ont déjà été intentées?

M. Ritchie: C'est le ministère de la Justice qui doit le faire, et je crois que c'est déjà fait.

Le président: Vous dites avoir été informé de tout cela le 11 janvier par écrit, mais comme vous l'a déjà demandé M. Kelly, vous n'avez pas envoyé à votre tour une lettre à Central Trust?

M. Kelly: Avez-vous répondu par écrit à cette société?

M. Ritchie: Non.

Le président: Et vous avez reçu une autre lettre le 4 février, c'est bien cela? Selon la copie de la garantie de prêt que j'ai ici, il est prévu, à l'article 13.(2):

dans les limites prévues par écrit par le ministre, ou son délégué, le ministre peut renoncer par écrit aux conditions prévues aux paragraphes 5 à 8 inclusivement de cette entente.

Une renonciation a-t-elle été signifiée à Central Trust, pour lui permettre d'entamer cette procédure?

M. Ritchie: Non.

Le président: Bien.

M. Ritchie: Vous m'avez demandé si une lettre avait été envoyée par notre ministère à la société de fiducie, et je dois vous avouer que, malheureusement, une lettre n'a été envoyée à la société de fiducie qu'après la vente aux enchères.

Le président: J'ai ici une lettre de Central Trust, datée du 4 février . . .

M. Ritchie: Nous invitait à discuter de cette affaire?

Le président: Et votre ministère n'a envoyé à Central Trust aucune lettre de réponse, vous vous êtes contentés d'entretiens au téléphone?

M. Ritchie: La société de fiducie nous a envoyé une lettre le 4 février, nous indiquant qu'elle avait l'intention de procéder à la vente forcée de la propriété à telle date, et elle nous proposait d'en discuter, ce que nous avons fait à plusieurs reprises au téléphone, mais pas sous forme de lettre . . . Ce n'est qu'après la vente aux enchères . . . En effet, l'agent de notre ministère a alors écrit à la société de prêts pour lui demander exactement ce qui s'était passé.

M. Kelly: À quelle date cette lettre a été envoyée?

M. Ritchie: Le 25 mars.

[Text]

The Chairman: May I ask, when this sort of thing is triggered within your department, does it go from an officer or an individual who is used to handling the normal guarantees and loan provisions and advances that happen day in and day out, without any difficulty? When this kind of thing happens, does it not go to somebody with a legal background, who can say, all right, now that we are in difficulties, let us see that the government is protected? Does it not go to a legal person, to Mr. von Finckenstein, to a legal officer? It is now in default, as Mr. Neil has pointed out and you pointed out. You are on notice. Does it not go to someone with a legal background, someone who can protect the Crown's interests?

Mr. Ritchie: Sir, as you point out, this unit was accustomed to handling a great many of these cases. These were highly experienced officers, and they were dealing on a regular basis with legal services and a whole range of matters that were before them, and with their immediate superiors.

• 1150

In this instance, the investigation that we have undertaken does not, correct me Mr. von Finckenstein, if I am wrong, indicate that the officer in question twigged to the very serious difficulties that were going to be encountered here until . . .

Mr. Kelly: This is an experienced officer working with a group of experienced officers and he did not twig?

Mr. Ritchie: Again I have to say, because of the nature of the communication in February, which was unfortunately a telephone conversation . . .

Mr. Kelly: How does that inhibit the thought processes of an experienced officer?

Mr. Ritchie: The officer was in consultation with the solicitor for the lender. His resumé of his understanding at that time of what was discussed was not such as to have led him, at that time, to be concerned that the action would be handled in an inappropriate manner.

However, as I say, that is on the basis of resumsés of telephone conversations rather than written documentation.

Mr. Kelly: The official was doing the talking was he not?

Mr. Ritchie: Yes.

Mr. Kelly: Was listening?

Mr. Ritchie: He was indeed sir, and he heard what he heard.

The Chairman: Who was the solicitor acting for Central Trust? Do you have his name?

Mr. Ritchie: Mr. Emerson Mills.

The Chairman: Emerson Mills? What law firm would he be working for?

Mr. Ritchie: I do not have that right here. We can certainly get it. He was acting as solicitor of Central Trust Company.

[Translation]

Le président: En ce qui concerne les procédures internes au ministère, un problème de ce genre est-il réglé par le simple agent qui est responsable du dossier, ou bien doit-il s'adresser à quelqu'un qui a une certaine formation juridique, pour s'assurer que les intérêts du gouvernement sont bien protégés? L'agent responsable du dossier ne devait-il pas s'adresser à un juriste, en l'occurrence à M. von Finckenstein?

M. Ritchie: Comme vous l'avez fait remarquer, le personnel de cette section avait l'habitude de gérer un grand nombre de cas de ce genre. Les agents ont beaucoup d'expérience et, régulièrement, ils devaient consulter le Service du contentieux, ainsi que leurs superviseurs immédiats, sur les cas dont ils étaient responsables.

Dans le cas qui nous intéresse, l'enquête que nous avons faite indique, si je me souviens bien, monsieur monsieur von Finckenstein, que l'agent responsable du dossier n'a pas vraiment compris les difficultés très graves qui allaient se poser avant . . .

M. Kelly: Vous me dites qu'il s'agit d'un agent compétent, qui travaillait avec d'autres agents compétents, et cependant, il n'a pas vraiment compris de quoi il retournait?

M. Ritchie: Étant donné la nature de la communication que nous avons reçue en février, communication qui, malheureusement, n'était qu'une conversation téléphonique . . .

M. Kelly: Mais en quoi cela influe-t-il sur le raisonnement que doit faire un agent expérimenté?

M. Ritchie: L'agent en question était en rapport avec l'avocat du prêteur. D'après le compte rendu que l'agent a fait des conversations téléphoniques qu'il a eues, il n'avait pas de raison, à l'époque, de soupçonner que la procédure choisie était inappropriée.

Cependant, cette conclusion se base sur des comptes rendus de conversations téléphoniques, plutôt que sur des textes écrits.

M. Kelly: C'est l'agent qui parlait, n'est-ce pas?

M. Ritchie: Oui.

M. Kelly: Ou qui écoutait?

M. Ritchie: C'est lui qui écoutait, en effet, et il a entendu ce qu'il a entendu.

Le président: Savez-vous qui était l'avocat de Central Trust à l'époque?

M. Ritchie: M. Emerson Mills.

Le président: Emerson Mills? Pour quelle étude travaillait-il?

M. Ritchie: Je n'ai pas ce renseignement avec moi, mais je pourrais vous le faire parvenir. À l'époque, je sais qu'il était avocat de la Société Central Trust.

[Texte]

The Chairman: Where would he be located?

Mr. Ritchie: I believe in Moncton, but we can check that. Mr. Chairman, if I am treading carefully on that, it is not only because of embarrassment over the way it was handled, but because of a wish not to prejudice either, the position of the person at the other end of that telephone. In the legal action that is now being undertaken that would be a very material concern, and testimony will presumably be received from the person at both ends of that telephone conversation. I am satisfied from my departmental officer's account of that telephone conversation, and only from that, that he did not twig to the deficiencies that would be permitted to occur in that sale process until after the fact.

The law firm's name is . . .

Mr. von Finckenstein: MacLean, Chase, McNichol & Blair, in Moncton, New Brunswick.

The Chairman: Thank you.

Mr. Kelly: Had that officer ever dealt with similar situations in the past like that?

Mr. Ritchie: Oh, I am sure. Many. Similar maybe, but let me make a point. He had never dealt in the past with a case in which a financial institution had not fully acquitted itself of its responsibilities under the contract. He had, I am sure, in a number of instances, because officers in that unit did deal in a number of instances with the guarantee of loans and, in unfortunate cases, with the recovery of those loans.

Mr. Kelly: The stipulations of the loan guarantee were not peculiar to that situation. They were typical of all the loans given by DREE?

Mr. Ritchie: I believe, subject to correction by my colleague, that that was the standard RDIA loan guarantee agreement.

Mr. Kelly: How long had that standard loan been employed by the agency?

Mr. Ritchie: I would not want to be hung for the precision of this, but my understanding would be that it was since the program began some 10 years before.

Mr. Kelly: So a 10-year old contract and an experienced officer.

Mr. Ritchie: Yes.

Mr. Kelly: And he did not twig?

Mr. Ritchie: Yes; on the basis of the discussion he had with the solicitor of the trust company, he anticipated that certain steps would be taken and, as a result of that anticipation, did not take the view that there was anything particularly amiss. Upon learning of the sale in the amount of \$200, then, he communicated immediately with the trust company . . .

Mr. Kelly: Sitting in the bathtub one afternoon he went "Eureka!"

[Traduction]

Le président: Où habite-t-il?

M. Ritchie: À Moncton, je crois, mais nous pouvons le vérifier. Monsieur le président, vous comprendrez mon hésitation à répondre, et ce n'est pas tellement à cause de l'embarras que suscite toute cette affaire, mais surtout parce que je ne veux pas porter tort à celui qui était au bout du fil. En effet, des poursuites judiciaires ont été intentées, et le témoignage de la personne qui se trouvait au bout du fil sera certainement requis dans ce contexte. Par conséquent, je suis convaincu, d'après le compte rendu que l'agent ministériel a fait de ces entretiens téléphoniques, et uniquement d'après cela, que ce n'est qu'a posteriori qu'il s'est rendu compte des irrégularités de la procédure de vente choisie par la société de fiducie.

Le nom de l'étude d'avocats est . . .

M. von Finckenstein: MacLean, Chase, McNichol & Blair, de Moncton, au Nouveau-Brunswick.

Le président: Merci.

M. Kelly: L'agent en question s'était-il déjà occupé d'une affaire semblable dans le passé?

M. Ritchie: J'en suis sûr, et d'un grand nombre, sans doute. Toutefois, je dois vous signaler qu'il n'avait jamais été saisi d'une affaire où l'établissement financier ne s'acquittait pas de toutes les responsabilités qui lui étaient dévolues par le contrat. Il avait donc l'habitude, comme les autres agents de cette section, des dossiers concernant la garantie de prêts et, dans des cas moins heureux, le recouvrement de ces prêts.

M. Kelly: Les modalités de la garantie de prêts en question n'étaient pas particulières à cette affaire. En d'autres termes, il s'agissait de modalités communes à tous les prêts octroyés par le MEER?

M. Ritchie: Si je me souviens bien, ces modalités étaient communes à toutes les garanties de prêts octroyées dans le cadre de la Loi sur les subventions au développement régional.

M. Kelly: Depuis combien de temps utilisiez-vous ces modalités?

M. Ritchie: Je ne pourrais pas vous donner la date exacte, mais je pense que ces modalités existaient depuis le début du programme, c'est-à-dire depuis une dizaine d'années déjà.

M. Kelly: Donc, il s'agit d'un contrat tout à fait standard, utilisé depuis une dizaine d'années, et d'un agent expérimenté.

M. Ritchie: Oui.

M. Kelly: Et pourtant, il ne s'est pas rendu compte de ce qui se passait?

M. Ritchie: En effet. Étant donné la discussion qu'il avait eue avec l'avocat de la société de fiducie, il pensait que certaines mesures seraient prises et, en conséquence, il ne se rendait pas compte que quelque chose clochait. Lorsqu'il a appris que la propriété avait été vendue pour la somme de 200\$, il a appelé immédiatement la société de fiducie . . .

M. Kelly: Il était dans son bain, une après-midi, et il a crié «Eureka!».

[Text]

Mr. Breau: Mr. Chairman, I do not know whether it is okay for me to ask the opinion of the legal officer on what normally the net result would be from the proceeds of the liquidation of an asset of a business that is in failure, or bankruptcy or whatever. Whether you go the public auction route or by private sale or hire a receiver and pay thousands of dollars to try to run a business that is going down the drain, what would the net result have been? So on this question about having followed one route or the other route, what would have been the net result, the net effect, that this asset could have given more than \$200?

• 1155

I will wait for the answer, if it is okay, and then I want to make a short comment if I could.

The Chairman: Sure.

Mr. von Finckenstein: The basic difference between a public tender and a public auction is very small. A public auction is run by the sheriff under the supervision of the court. As for the public tender, in effect, you would just announce the public tender and have somebody receive bids. The procedure is very similar, as you point out. The difference is . . .

The Chairman: Reserve bids?

Mr. von Finckenstein: This is it. In both of them, you can have reserve bids. You can make a stipulation that you will not accept the highest bid or whatever. It is the way you call these auctions or tenders that makes a difference, not that you use one method rather than the other. The distinction between the methods is so small that it is of little relevance.

The Chairman: There was no reserve bid in this instance.

Mr. von Finckenstein: There was no reserve bid in this instance.

Mr. Breau: But the facts are that its sale was announced publicly, as it should under the law. Everybody in that town knew the building was going to be sold. People from all over the area knew the building was going to be sold. Officials of the government knew the building was going to be sold. Revenue Canada had people there for bills which were not paid, taxes which were not paid; they knew it was going to be sold. The provincial Government of New Brunswick had back taxes for many thousands of dollars. The New Brunswick Hydro Commission had back judgments for I do not know how many thousands of dollars. Everyone knew the building was going to be sold, and when they showed up, everybody looked at the building. It had been run down; it was not energy efficient.

I think, Mr. Chairman, what has happened here is that in the Auditor General's report, in the first three paragraphs, the Auditor General points out that a department of government may have done something wrong. But what happens is that

[Translation]

M. Breau: Monsieur le président, me permettez-vous de demander l'opinion du conseiller juridique sur la façon dont, normalement, on procède à la liquidation de l'actif d'une entreprise en faillite, déficitaire ou quoi que ce soit. Que vous procédiez par encan public ou par vente privée ou que vous reteniez les services d'un fiduciaire et que vous dépensiez des milliers de dollars pour essayer de faire fonctionner une entreprise en perte de vitesse, quel aurait été le résultat net? Il s'agit donc de savoir, si l'on avait suivi une voie plutôt qu'une autre, quel aurait été le résultat net, l'effet net, est-ce que ce bien aurait rapporté plus de \$200?

Je vais attendre la réponse, si vous le permettez, et ensuite j'aurais une courte remarque à faire.

Le président: Certainement.

M. von Finckenstein: La différence fondamentale entre une vente par soumission publique et une vente aux enchères est minime. Une vente aux enchères se fait sous l'autorité d'un shérif sous la surveillance du tribunal. Quant à une vente par soumission, il vous suffirait de l'annoncer et de nommer quelqu'un pour recevoir les soumissions. La procédure est assez semblable, comme vous l'avez souligné. La différence c'est . . .

Le président: Un prix minimum?

M. von Finckenstein: En effet. Dans les deux cas, vous pouvez fixer un prix minimum. Vous pouvez stipuler que vous n'accepterez pas l'enchère la plus élevée ou quoi que ce soit. Ce sont les modalités selon lesquelles vous procédez qui distinguent entre une vente aux enchères ou une vente par soumission, et non pas le fait que vous ayez recours à une méthode ou à une autre. La distinction entre les méthodes est si minime qu'elle n'entre pas vraiment en ligne de compte.

Le président: On n'avait fixé aucun prix minimum dans ce cas.

M. von Finckenstein: On n'avait fixé aucun prix minimum dans ce cas.

M. Breau: Néanmoins, la vente a été annoncée publiquement, comme l'exige la loi. Tout le monde en ville savait que l'immeuble serait vendu. Les gens de toute la région savent que l'immeuble allait être vendu. Les fonctionnaires du gouvernement savaient que l'immeuble serait vendu. Le ministère du Revenu fédéral avait des fonctionnaires sur place pour percevoir les comptes impayés, les impôts impayés; ils savaient que ce serait vendu. Des milliers de dollars en impôts impayés étaient dus au gouvernement provincial du Nouveau-Brunswick. La commission hydroélectrique du Nouveau-Brunswick s'était procurée des jugements pour je ne sais combien de milliers de dollars. Tout le monde savait que l'immeuble serait vendu, mais lorsqu'ils se sont présentés, ils ont examiné l'immeuble. On l'avait laissé aller; ce n'était pas un immeuble très efficient sur le plan énergétique.

Je crois, monsieur le président, ce qui s'est produit ici, c'est que dans les trois premiers paragraphes de son rapport, le vérificateur général fait remarquer qu'un ministère gouvernemental a peut-être fait quelque chose qu'il ne devait pas. Or

[Texte]

later on someone—the Auditor General, I guess—starts to make a judgment as to the propriety of the sale by public auction for a certain amount of money, and he goes on to state some values of 1977 of \$393,000 and another value in 1978 before the recession, before the impact of energy costs on a building which was being run down, and suggests that maybe by March 1982 the building could still be worth \$500,000 or whatever.

Mr. Neil: Read paragraph 17.52 of the Auditor General's report.

Mr. Breau: Yes, I did. I have it in front of me.

Mr. Neil: The 1982 market value was \$309,400 . . .

Mr. Breau: That is not the market value; that is a market value for property tax assessment, Mr. Neil. If it were worth that, why do you think the Government of New Brunswick, which had not . . .

The Chairman: What is the question?

Mr. Breau: I am making a comment, Mr. Chairman, if I may.

The Chairman: Oh, I am sorry.

Mr. Breau: Why would the Government of New Brunswick not bid on the building to recover its taxes, sales taxes, property taxes, New Brunswick Hydro Commission?

The Chairman: I think we established that just now. We may very well ask, for example, National Revenue why they did not bid.

Mr. Breau: Yes. I am trying to tell you, Mr. Chairman, that the reason they did not bid is because the building was not worth on the market more than it was paid for. That is the reason . . .

The Chairman: \$200?

Mr. Breau: That is right. I happen to know what the condition of that building was, and I think some of the things in the two paragraphs—maybe not intentionally—on page 530 of the Auditor General's report, unfortunately, are misleading.

The Chairman: You made a comment, Mr. Breau, which is fair, but I will tell you that the next day the market value was \$75,000.

Mr. Breau: No, sir.

The Chairman: Oh, I am sorry. That is what the title says.

Mr. Breau: No, no. What happened was that a local *Caisse populaire*, a local credit union which saw an opportunity to recover some money which was owed to them, were the ones who took the risk to buy the building. I would like to remind you, Mr. Chairman—and I believe the officials from the department know this—how much money had to be paid by either the first purchaser or the second one in order to reopen the building? How much money had to be paid in back taxes

[Traduction]

plus tard, quelqu'un—le vérificateur général, je le suppose—commence à porter un jugement sur le bien-fondé de la vente par enchères publiques, pour une certaine somme, et poursuit en disant que ce qui valait \$393,000 en 1977 valait autre chose en 1978 avant la crise, avant les répercussions des coûts énergétiques sur un immeuble qu'on avait laissé tomber en ruines, pour conclure que peut-être au mois de mars 1982, cet immeuble pouvait encore valoir \$500,000.

M. Neil: Lisez le paragraphe 17.52 du rapport du vérificateur général.

M. Breau: Oui, je l'ai fait. Je l'ai devant moi.

M. Neil: La valeur marchande en 1982 était de 309,400 . . .

M. Breau: Ce n'était pas la valeur marchande; c'est la valeur marchande aux fins de l'évaluation pour taxes foncières, monsieur Neil. Si l'immeuble avait eu cette valeur, pourquoi croyez-vous que le gouvernement du Nouveau-Brunswick n'aurait pas . . .

Le président: Quelle est la question?

M. Breau: Je fais des commentaires, monsieur le président, avec votre permission.

Le président: Excusez-moi.

M. Breau: Pourquoi le gouvernement du Nouveau-Brunswick n'aurait-il pas fait une enchère sur cet immeuble afin de récupérer ses impôts, ses taxes de vente, ses taxes foncières, les comptes de la Commission hydroélectrique du Nouveau-Brunswick?

Le président: Je crois que nous venons de le démontrer il y a un instant. Nous pourrions fort bien demander par exemple au ministère du Revenu national, pourquoi il n'a pas fait d'enchères.

M. Breau: Oui. J'essaie de vous dire, monsieur le président, que si personne n'a fait d'enchères, c'est précisément parce que l'immeuble ne valait pas plus sur le marché que ce qu'il a rapporté. C'est pourquoi . . .

Le président: Deux cents dollars?

M. Breau: Parfaitement. Il se trouve que je connais l'état de cet immeuble et je crois que certaines des affirmations dans les deux paragraphes—pas nécessairement intentionnellement—à la page 530 du rapport du vérificateur général, malheureusement, peuvent induire en erreur.

Le président: Vous faites un commentaire, monsieur Breau, ce qui est parfaitement admis mais je puis vous dire que le lendemain, la valeur marchande était de \$75,000.

M. Breau: Non, monsieur.

Le président: Excusez-moi. C'est ce que dit le titre.

M. Breau: Non, non. Voici ce qui s'est passé; la caisse populaire locale, a vu l'occasion de récupérer une partie des sommes qui lui étaient dues, et c'est elle qui a couru le risque en achetant l'immeuble. J'aimerais vous rappeler, monsieur le président—et je crois que les fonctionnaires du ministère le savent . . . combien devait être versé soit par le premier acheteur ou par le deuxième afin de réouvrir l'immeuble? Combien d'argent devait-on payer en arriéré d'impôts au

[Text]

to the provincial Government of New Brunswick? How much money had to be paid to New Brunswick Hydro Commission to reopen that building? These are all factors which enter into this \$200 value, because it is one thing to buy a building, but the next day you have to pay the property taxes to the New Brunswick government. The next day, if you want your hydro, you have to pay the hydro bills. I would like to know if somebody here knows what those figures were. I believe the officials from the department probably know that. Insurance had to be paid.

So the facts are, Mr. Chairman, that much more than \$75,000 was paid for that building, and a mortgage was obtained of \$285,000. It is not marked here, and I do not suggest they should. But the facts are that this includes extensive renovations to the building, which had to be paid to try to put that motel's business back in business. So the \$285,000...

• 1200

The Chairman: What is your question, Mr. Breau?

Mr. Breau: Well, Mr. Chairman, I am entitled—I have asked a question to the officials and I believe I am entitled to make a comment here.

The Chairman: Yes, Mr. Breau, let me tell you this—you are entitled, there is no question. But this committee has been operating since last September on a very non-partisan basis, sharing time at these types of meetings and attending briefing meetings. So we have been working on the theory that briefed members of Parliament, who put the time into the committee work, should be allowed to ask questions and approach.

Mr. Breau: If you want to recognize somebody else, it is all right.

The Chairman: Now, if you want an opening statement, present one in writing, and we will look at it. But right now I would like to use the committee's time to get at the questions that committee members want to ask, such as Mr. Kelly, who has put time into this, Mr. Clarke, who has put time into this, Mr. Neil and myself.

Mr. Dye, did you have a question?

Mr. Dye: No, thank you, Mr. Chairman. I think the points in paragraph 17.53 have been brought out now.

Mr. Breau: On a point of order—you are suggesting, as chairman, that I am abusing the rights of other members here. I asked to be recognized, and you recognized me.

The Chairman: That is right.

Mr. Breau: I am entitled to be recognized here as a member of Parliament.

The Chairman: I asked for a question.

[Translation]

gouvernement provincial du Nouveau-Brunswick? Combien devait-on verser à la Commission hydroélectrique du Nouveau-Brunswick afin de pouvoir réouvrir l'immeuble? Voilà les facteurs qui font partie de cette valeur de \$200, car c'est une chose d'acheter un immeuble, mais le lendemain, il vous faut verser les impôts fonciers au gouvernement du Nouveau-Brunswick. Le lendemain, si vous voulez de l'électricité, il faut que vous payiez les comptes de l'hydro. J'aimerais savoir si quelqu'un ici est au courant de ces chiffres. Je crois que les fonctionnaires du ministère sont probablement au courant. Il fallait payer l'assurance.

Donc en fait, monsieur le président, on a payé beaucoup plus que \$75,000 pour cet immeuble, et on a obtenu une hypothèque de \$285,000. Il n'y a rien ici à ce sujet, et je ne prétends pas qu'on aurait dû le mettre. Toutefois les faits sont que cette somme inclut des renovations considérables à l'immeuble, frais qu'il a fallu engager pour essayer de remettre ce motel en affaires. Donc les 285,000\$...

Le président: Quelle est votre question, monsieur Breau?

M. Breau: Monsieur le président, j'ai le droit—j'ai posé une question au fonctionnaire et je crois avoir le droit de faire maintenant un commentaire.

Le président: Oui, monsieur Breau, mais permettez-moi de vous dire—vous avez le droit, c'est indubitable. Toutefois depuis le mois de septembre dernier, notre Comité fonctionne d'une façon très non partisane, se partageant le temps à ce genre de réunions et assistant à des séances d'information. Nous fonctionnons donc d'après le principe que les députés qui ont assisté aux séances d'information, qui ont consacré du temps au travail du Comité devraient pouvoir poser des questions.

M. Breau: Si vous voulez céder la parole à quelqu'un d'autre, allez-y.

Le président: Si vous voulez faire un exposé, présentez-le par écrit, et nous l'examinerons. Toutefois, pour l'instant j'aimerais que nous utilisions le temps du Comité pour poser les questions que les membres du Comité veulent poser tel M. Kelly qui a consacré du temps à cette question, M. Clarke, qui y a travaillé, M. Neil et moi-même.

Monsieur Dye, aviez-vous une question?

M. Dye: Non, merci, monsieur le président. Je crois que l'on a maintenant fait ressortir les points qui figurent au paragraphe 17.53.

M. Breau: J'invoque le Règlement—voulez-vous dire, comme président, que j'abuse des droits des autres membres ici. J'ai demandé à avoir la parole, et vous me l'avez donnée.

Le président: C'est exact.

M. Breau: Comme député j'ai le droit d'avoir la parole.

Le président: Je vous ai demandé de poser une question.

[Texte]

Mr. Breau: If you want to recognize somebody else, you can go ahead. But once you recognize me, I do not think you should make judgments about what I say or what I do.

The Chairman: Well, what we were trying to do is to question the officials, Mr. Breau, and you are completely at liberty to do that.

Mr. Breau: Yes, and I am trying to put some facts on the record here that have not been put because, Mr. Chairman, I come from that town, and that town has suffered because of the publicity it has had around this. I am not suggesting that anybody here is responsible for that. It is mainly because of media stories. All sorts of things have been misinterpreted because the report of the Auditor General, while it may be correct, while it may be factually correct, leads to a lot of suspicions on the part of media stories. This town that I live in, my constituents, including the local Caisse Populaire which did something very legal, which went overboard to protect the interest of its members . . .

Mr. Neil: There is no question about that.

The Chairman: There is no question about that.

Mr. Breau: Yes, but those people have suffered because of this, and they expect me to come here and put these facts on the record, or at least make sure what the other side of the story is. The other side of the story, for example, is that the gentleman who owned this business lost his shirt and tends maybe to lose his home. The fact is that people who had judgements on this building, lost about a total of about \$100,000. Also, the local Caisse Populaire, its management and everybody else, publically had to account in the media because of all sorts of suspicions that were raised.

So what I am asking, Mr. Chairman, is: Can the officials tell us what the cost to the government of Canada would have been, if they would have made a bid for the building? Supposing we accept that the government of Canada should have bid for the building, supposing DREE, how much would it have cost the taxpayers of Canada to open the building, to turn the key? I would like to have this on the record because unless this is on the record it leaves the suspicion that somebody, somehow, manufactured this price of \$200 in order to gain from the taxpayer. I do not think that is right. So I think it is relevant to put on the record, how much it would have cost anybody to turn the key on that building.

Mr. Ritchie: I really cannot answer that question, Mr. Chairman, because I do not know what it would have cost to renovate the building and put it back in shape. I do have some information, but I am afraid it is indirect information, as to the extent of liabilities now outstanding against the property, but I do not—to be honest with you, sir . . . know what precisely was the extent of the liabilities owed at that moment. They were undoubtedly substantial, as you have indicated, and if the property had been acquired by the department—which we have no power to do, we have no facility for doing that—

[Traduction]

M. Breau: Si vous voulez céder la parole à quelqu'un d'autre, allez-y. Mais une fois que vous m'avez cédé la parole, je ne crois pas que vous deviez vous prononcer sur ce que je dis ou ce que je fais.

Le président: Ce que nous essayons de faire, c'est interroger les fonctionnaires, monsieur Breau, et vous êtes tout à fait libre de le faire.

M. Breau: Oui. J'essaie de faire consigner au procès-verbal certains faits que l'on n'a pas fait ressortir, parce que, monsieur le président, je viens de cette ville, de cette ville qui a souffert à la suite de toute la publicité entourant cette affaire. Je ne suggère pas que quiconque ici en est responsable. C'est surtout à cause des histoires dans la presse. On a mal interprété toute sorte de choses à cause du rapport du vérificateur général, lequel est peut-être juste quant aux faits, mais entraîne beaucoup de soupçons dans les articles de presse. Cette ville où j'habite, mes commettants, y compris la Caisse populaire locale qui a fait quelque chose de tout à fait légal, qui a fait des pieds et des mains pour protéger les intérêts de ses membres . . .

M. Neil: On ne le met pas du tout en doute.

Le président: On ne le met pas du tout en doute.

M. Breau: Oui, mais ces gens ont souffert à cause de ceci, et ils s'attendent à ce que je vienne ici et que je consigne les faits au procès-verbal, ou tout au moins que je fasse valoir le revers de l'histoire. Le revers de l'histoire par exemple, c'est que ce monsieur, le propriétaire du commerce a perdu sa chemise et va peut-être perdre sa maison. Le fait est que les gens qui avaient grèvé cet immeuble, ont perdu en tout presque 100,000\$. En outre la Caisse populaire locale, ses directeurs et tous les autres, ont dû publiquement rendre des comptes à la presse à cause de tous les soupçons que cette histoire avait soulevés.

Je demande donc ceci, monsieur le président: les fonctionnaires peuvent-ils me dire ce qu'il en aurait coûté au gouvernement du Canada, s'il avait fait une enchère sur cet immeuble? Accepte-t-on un instant l'idée que le gouvernement du Canada aurait dû faire une enchère sur cet immeuble, et supposons que le ministre l'ait fait, combien en aurait-il coûté aux contribuables canadiens pour ouvrir l'immeuble, pour mettre la clef dans la porte? J'aimerais que cette explication figure au procès-verbal, car sinon, cela laisse planer le soupçon que quelqu'un, quelque part, a fabriqué ce prix de 285,000\$ au dépend du contribuable. Je sais que ce n'est pas vrai. J'estime donc pertinent d'inscrire au procès-verbal combien il en aurait coûté à quiconque pour mettre la clef dans la porte de cet immeuble.

M. Ritchie: Je ne saurais répondre à cette question, monsieur le président, car je ne sais pas combien ont coûté les rénovations à l'immeuble et la remise en état. J'ai certains renseignements, mais je crains qu'ils soient indirects, en ce qui concerne les dettes toujours en souffrance mais je n'ai pas—à vrai dire, monsieur—je ne sais pas exactement combien est dû en ce moment. Les dettes étaient sans aucun doute considérables, comme vous l'avez dit, et si le ministère avait acheté la propriété—ce que nous n'avons pas le pouvoir de faire, ni les

[Text]

but if it had been acquired there would have been a number of liabilities that would have gone with it.

Mr. Breau: Would you agree with me, Mr. Chairman, if I may, that if there was any possible realizable profit out of this sale, that the New Brunswick government, which happens to own N.B. Hydro, would have made sure that N.B. Hydro and the government of New Brunswick, for back taxes, would have bid on this building, and would have made sure that it be seized? If there was any realizable value out of this property, which had been run down because of the recession and because it was not energy-efficient, why would the New Brunswick government not bid on it?

• 1205

Mr. Ritchie: Well, sir, from very recent press reports I understand that the Finance Minister of New Brunswick advised the Legislature this Tuesday that the motel in question owes \$106,616.56 in overdue sales tax and interest, and therefore the provincial government is itself now in the process of seizing, to sell, the assets of the Riviera Motel. But I repeat, I do not have direct information about those liabilities as they stood as of that date.

Mr. Breau: It does not include property taxes and it does not include the amount of taxes the second or third owner had to pay once they opened the building, because under New Brunswick law they do not let the building be reopened unless the taxes are paid or unless the hydro is paid. I am not sure this is a strictly legal situation. It is a question of making sure you are going to continue getting the service.

So the \$285,000, Mr. Chairman, I think it is relevant to put on the record, without making a value judgment on it—that includes taxes that had to be paid, it includes the hydro that had to be paid, it includes insurance, and it includes extensive renovations to the building.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Chairman.

I must observe a couple of things before I ask a question, Mr. Chairman. I would disagree with Mr. von Finckenstein's suggestion that there is very little difference between a public auction and a public tender. Public tenders are made up and received in secret and are therefore arrived at completely unemotionally, and they are subsequently reviewed at one time, publicly, whereas at a public auction the mood is generally heated with excitement and people are often carried away with their bids and so on.

That was not the case for this auction.

Mr. Kelly: Are you going to bid? No. Are you going to bid?

[Translation]

mécanismes, mais si nous l'avions achetée nous aurions hérité en même temps de plusieurs dettes.

M. Breau: Convenez-vous avec moi, monsieur le président, avec votre permission, que s'il avait été possible de réaliser des bénéfices de cette vente, que le gouvernement du Nouveau-Brunswick, qui est justement le propriétaire de la Commission hydro-électrique du Nouveau-Brunswick, se serait certainement assuré afin de récupérer les impôts dus, que soit le gouvernement soit l'Hydro fassent une enchère sur cet immeuble, et se seraient assurés d'effectuer la saisie? S'il y avait eu la moindre valeur à tirer de cette propriété, qu'on avait laissé dépérir à cause de la crise et parce qu'elle n'était pas efficiente sur le plan énergétique, pourquoi le gouvernement du Nouveau-Brunswick n'aurait-il pas fait une enchère?

M. Ritchie: D'après certains articles que j'ai pu lire très récemment dans la presse, le ministre des Finances du Nouveau-Brunswick a indiqué à l'Assemblée provinciale, mardi dernier, que le motel en question devait 106,616.56\$ en arriérés de taxes de ventes et d'intérêts, et que le gouvernement provincial allait entreprendre la saisie, pour les vendre, des biens du motel Riviera. Toutefois, je ne sais pas exactement à combien s'élèvent ces arriérés à l'heure actuelle.

M. Breau: Cette somme ne comprend pas les taxes foncières ainsi que les taxes qu'ont dû payer le deuxième et le troisième propriétaires pour rouvrir le motel, étant donné que la loi du Nouveau-Brunswick interdit la réouverture d'un motel tant que les taxes ou les factures d'électricité n'ont pas été payées. Je ne suis pas sûr que ce soit tout à fait légal. Il s'agit simplement de s'assurer que vous allez continuer à obtenir ce service.

Pour ce qui est de cette somme de 285,000\$ dollars, monsieur le président, j'estime nécessaire de vous signaler, sans pour autant porter de jugement de valeur, que cette somme inclut des taxes, des factures d'électricité, des frais d'assurance et des travaux de rénovation importants qui, tous, devaient être payés.

Merci, monsieur le président.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Merci, monsieur le président.

Permettez-moi de faire quelques remarques avant de poser une question, monsieur le président. Je ne suis pas d'accord avec M. von Kinckenstein lorsqu'il prétend qu'il y a très peu de différence entre une vente aux enchères et un appel d'offres public. En effet, les appels d'offres publics sont lancés et les soumissions sont reçues dans le secret, la sélection de la meilleure soumission se faisant donc d'une façon tout à fait rationnelle et calme; n'oublions pas non plus que la décision est par la suite réexaminée, en public cette fois-ci. Or, dans une enchère publique, l'atmosphère est très généralement excitée, et les gens se laissent souvent emporter par leur enthousiasme lorsqu'ils font une mise.

Ce ne fut pas le cas avec cette vente aux enchères.

M. Kelly: Allez-vous faire une mise? Non.

[Texte]

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): I would not like to think the similarities were so great.

The other thing, Mr. Chairman—and I recognize it is only speculation—Mr. Breau asked rhetorically why the Government of New Brunswick, why the Department of National Revenue, would not have bid. I think Mr. Breau answered his own questions; but I would like to say that I can think of several reasons. The Government of New Brunswick was secured, I am sure, as other provincial governments are, for the charges they had against the property for taxes of one kind or another—certainly for property taxes—and Mr. Breau has suggested that New Brunswick Hydro was also secured, in a manner of speaking, in that they would refuse to supply future power to the property unless their account was paid. I think we all know very well that the Department of National Revenue, the federal government, has a very strongly implied security for any charges that it has against properties of this sort.

Having observed those things, I want to ask Mr. Ritchie, was this the first pay-out of a guarantee on the type of agreement that DREE was going into at that time?

Mr. Ritchie: No, sir.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Well, I do not think I missed anything, but in paragraph 8(e) of this agreement, it says,

If the lender demands payment from Her Majesty in accordance with the terms hereof . . .
—which has happened . . .

. . . the lender shall provide such evidence of the borrower's default, the actions taken by him to realize upon the security, and the performance of the conditions herein as the Minister may reasonably require.

Mr. Chairman, I have not heard any evidence from Mr. Ritchie—and I would like ask now, what happened under that paragraph (e) that triggered the payment?

The Chairman: What payment?

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): The payment of the guarantee.

The Chairman: I am trying to keep everything up to March 9 on one side of it, and go into the payment afterwards.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): All right. Then I think my question should follow. I will wait.

The Chairman: I just have one question. What was the original term of the mortgage?

• 1210

The Chairman: Taken out in 1975 . . . ? Not money, term. When did it expire? Five-year mortgage?

[Traduction]

M. Clarke (Vancouver Quadra): Je ne pense donc pas que ces deux procédures se ressemblent tellement.

Par ailleurs, monsieur le président, et je sais que ce ne sont que des conjectures, M. Breau s'est demandé pourquoi le gouvernement du Nouveau-Brunswick ou le ministère du Revenu national n'avaient pas fait une offre. Je pense que M. Breau a répondu à sa propre question, mais j'aimerais quand même lui dire pourquoi, à mon avis, ils ne l'ont pas fait. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick avait suffisamment de garanties, j'en suis sûr, au même titre que n'importe quel autre gouvernement provincial, pour ce qui est des taxes foncières et autres qui étaient dues sur cette propriété; M. Breau a également reconnu que la Commission hydro-électrique du Nouveau-Brunswick avait aussi des garanties, pour ainsi dire, puisqu'il lui suffisait de ne pas rétablir le courant tant que les factures n'auraient pas été payées. Nous savons également parfaitement que le ministère du Revenu national, c'est-à-dire le gouvernement fédéral, dispose de très bonnes garanties implicites pour ce qui est des taxes qui lui sont dues sur des propriétés de ce genre.

Cela dit, j'aimerais demander à M. Ritchie si c'est la première fois que le MEER payait une telle somme dans le cadre d'une garantie de prêt?

M. Ritchie: Non, monsieur.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Je ne pense pas avoir mal compris; pourtant, au paragraphe 8^e) de l'entente, il est dit que:

Si le prêteur exige un paiement de la Couronne, conformément aux modalités de cette entente . . .
. . . et c'est ce qui s'est produit . . .

. . . le prêteur doit fournir la preuve qu'il y a eu défaut de paiement de la part de l'emprunteur, indiquer les mesures qu'il a prises pour recouvrer la somme sur la garantie, et doit respecter les modalités de cette entente, ainsi que le ministre peut raisonnablement l'exiger.

Monsieur le président, j'aimerais demander à M. Ritchie ce qui s'est passé pour que, en vertu de ce paragraphe e), le paiement ait été autorisé?

Le président: Quel paiement?

M. Clarke (Vancouver Quadra): Le paiement de la garantie.

Le président: Ecoutez, nous avons essayé de diviser la discussion en deux parties, tout d'abord tout ce qui concerne les événements qui ont eu lieu jusqu'au 9 mars, et ensuite, nous parlerons du paiement.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Très bien, j'attendrai dans ce cas.

Le président: J'aimerais simplement poser une question. Quel était le terme initial de l'hypothèque?

Le président: Souscrite en 1975 . . . ? Je ne parle pas du montant de l'hypothèque, mais de son terme. Quand devait-elle expirer? S'agissait-elle d'une hypothèque sur cinq ans?

[Text]

Mr. Ritchie: The original loan, sir, was a term of 5 years amortization over 25 years.

The Chairman: I am not concerned about the amortization. It was taken out in 1975?

Mr. Ritchie: Yes, sir.

The Chairman: So it would have come up for renewal in 1980?

Mr. Ritchie: It was renewed, sir, on December 1, 1980, for a 3-year term.

The Chairman: Your guarantee, was it automatically renewed, or did they have to come to you to get that renewed?

Mr. Ritchie: To get authority . . . I should specify that the original one was \$290,000; so if we are talking about the \$290,000, that was renewed on December 1, 1980, for a 3-year term. It had to be so renewed to remain in force.

The Chairman: All right. Are there any further questions up to March 9? Can I take it from March 9 on for a minute or two? I would like to suggest that we go to 12.30 p.m. and then adjourn and reconvene later.

Can you give me the detailed action—I am talking in terms of correspondence, telephone calls, meetings—to take us from March 9, 1982, to the pay-out of the guarantee on July 7, 1982?

Mr. Ritchie: Yes, sir. On the day following the auction the department received a copy of the letter from the trust company's solicitor to the trust company advising of his attendance at the sale of property and enclosing his statement.

The Chairman: So that is on March 10.

Mr. Ritchie: On March 10. On March 11, the trust company officer wrote to the officer of the department, advising that Central and Eastern Trust would be filing a claim for loss sustained and requested the appropriate forms.

The Chairman: When did the department respond to the March 11 question?

Mr. Ritchie: The initial response was in the form of telephone conversations seeking to determine exactly what had happened at that auction so that a result of \$200 had been achieved, and subsequently in correspondence seeking full particulars in respect of the sale.

The Chairman: All right. So on March 11 the department gets the claim letter?

Mr. Ritchie: On March 11 we get the notice that there would be a file of claim, yes.

The Chairman: All right. Then what is the next correspondence?

[Translation]

M. Ritchie: L'hypothèque initiale était sur cinq ans, avec amortissement sur 25 ans.

Le président: Peu m'importe l'amortissement. Elle avait été contractée en 1975?

M. Ritchie: En effet.

Le président: Donc, elle devait être renouvelée en 1980?

M. Ritchie: Oui, elle a été renouvelée le premier décembre 1980, pour un terme de trois ans.

Le président: Votre garantie a-t-elle été automatiquement renouvelée, ou bien ont-ils dû vous demander de le faire?

M. Ritchie: Je dois vous signaler que l'hypothèque initiale s'élevait à 290,000 dollars; c'est donc pour cette somme que l'hypothèque a été renouvelée le premier décembre 1980, pour trois ans. Il fallait qu'elle soit renouvelée pour garder sa validité.

Le président: Bien. Avez-vous d'autres questions à poser sur les événements qui se sont produits avant le 9 mars? Sinon, me permettez-vous de commencer la discussion, pendant quelques minutes, sur les événements qui se sont produits à partir de cette date-là? Je vous propose de lever la séance à 12h30, pour nous retrouver plus tard.

Pouvez-vous me décrire exactement tout ce qui s'est passé, et j'entends les lettres échangées, les coups de téléphone, les réunions etc, entre le 9 mars 1982 et le paiement de la garantie le 7 juillet 1982?

M. Ritchie: Volontiers. Le lendemain de la vente aux enchères, le ministère a reçu une copie de la lettre envoyée par l'avocat de la société de prêts à la société de prêts, indiquant qu'il avait assisté à la vente de la propriété, et soumettant ses honoraires.

Le président: Cela se passe donc le 10 mars.

M. Ritchie: C'est exact, le 10 mars. Le 11 mars, l'agent de la Société de trust a écrit à l'agent responsable du ministère pour l'avertir que la *Central and Eastern Trust* avait l'intention de soumettre une réclamation pour pertes encourues, et que par conséquent elle demandait les formulaires nécessaires.

Le président: Quand le Ministère a-t-il répondu à cette lettre du 11 mars?

M. Ritchie: Nous avons tout d'abord répondu par téléphone pour essayer de déterminer exactement ce qui s'était passé à cette vente aux enchères, et comment il se faisait que la propriété avait été vendue pour 200 dollars. Par la suite, nous avons demandé par lettre, tous les détails concernant ladite vente.

Le président: Bien. Donc, le 11 mars, le ministère reçoit cette lettre indiquant qu'une réclamation lui serait envoyée?

M. Ritchie: C'est exact.

Le président: Bien. Passons maintenant à la lettre suivante.

[Texte]

Mr. Ritchie: The next correspondence I have here in this listing is March 25, following a phone conversation—a letter from an officer of the department to an officer of the company requesting particulars of the sale. Those matters were then responded to in a letter on March 30.

The Chairman: Central response to the department.

Mr. Ritchie: That is right. From the branch manager of Central and Eastern to the departmental officer.

The Chairman: We are now up to March 30. Has any lawyer looked at this? Mr. von Finckenstein, has anybody looked at this, because we are now into a claim?

Mr. von Finckenstein: No. The first request for legal advice on this matter was made on April 8, 1982.

The Chairman: On April 8 there was a request. That is internal to the department?

Mr. von Finckenstein: Yes.

Mr. Ritchie: Yes.

The Chairman: Okay. Let us go back to March 30; you have Central Trust writing the department.

Mr. Ritchie: Yes.

The Chairman: Then what happened?

Mr. Ritchie: On April 8 legal advice was formally requested, more telephone conversations and internal exchanges. Subsequently, on May 12, there was a letter from the officer of the department to Central Trust providing the forms and requesting that all security taken in support of the loan should be disposed of, in keeping with the enforcement of personal guarantees.

The Chairman: All right. So between April 8 and May 12 somebody asked for legal advice.

Mr. Ritchie: Yes.

The Chairman: At that point you have your guarantee in the one hand.

Mr. Ritchie: Yes.

The Chairman: You have the notice that it sold for \$200. What legal advice—and perhaps this is through Mr. von Finckenstein—did your department give this officer as to whether or not the guarantee had been complied with? Surely this is the point at which somebody takes your standard guarantee and says all right, they have made a claim—section such and such, section such and such—and goes through it to make sure they have complied with that guarantee. We have now moved from the officer who monitored it up until the time of the sale to what sort of legal advice was given as to whether or not the claim complied with the loan guarantee.

[Traduction]

M. Ritchie: La lettre suivante date du 25 mars, selon la liste que j'ai ici, et elle a été envoyée à la suite d'un entretien téléphonique. Cette lettre a été adressée par un agent du ministère à un agent de la société, lui demandant des détails sur la vente. Les réponses à ces questions nous ont été fournies dans une lettre du 30 mars.

Le président: Il s'agissait donc d'une lettre de réponse envoyée par la Société de fiducie au ministère.

M. Ritchie: C'est exact. Cette lettre était envoyée à l'agent du ministère par le gérant local de la société de fiducie.

Le président: Nous en sommes donc au 30 mars. A ce moment-là, un avocat a-t-il été consulté, monsieur von Finckenstein, puisqu'à cette date, vous savez qu'une réclamation vous sera soumise?

M. von Finckenstein: Non. C'est le 8 avril 1982 que nous avons été consultés pour la première fois sur cette affaire.

Le président: Le 8 avril donc. S'agissait-il d'une demande interne au ministère?

M. von Finckenstein: Oui.

M. Ritchie: Oui.

Le président: Bien. Revenons maintenant au 30 mars. La Société *Central Trust* écrit au ministère.

M. Ritchie: Oui.

Le président: Ensuite, que se passe-t-il?

M. Ritchie: Le 8 avril, nous avons demandé officiellement des avis juridiques, et il y a eu d'autres entretiens téléphoniques et des échanges internes. Plus tard, le 12 mai, l'agent responsable du ministère a envoyé une lettre à *Central Trust* pour lui communiquer les formulaires demandés et pour lui demander de céder toutes les garanties relatives au prêt.

Le président: Bien. Donc, entre le 8 avril et le 12 mai, quelqu'un a demandé un avis juridique.

M. Ritchie: Oui.

Le président: À ce moment-là, vous êtes en possession de votre garantie.

M. Ritchie: Oui.

Le président: Et vous avez été informé que la propriété a été vendue pour la somme de 200\$. Quels avis juridiques et je m'adresse à M. von Finckenstein, votre service a-t-il donné à l'agent responsable pour ce qui est du respect des modalités de la garantie de prêt? Il me semble qu'à ce moment-là, quelqu'un a dû prendre la garantie standard pour s'assurer que la réclamation était bien faite en vertu de tel ou tel paragraphe, et que l'auteur de la demande avait bien respecté les modalités de la garantie. Nous sommes depuis lors passés à l'agent qui a suivi l'affaire jusqu'au moment de la vente, afin de déterminer quel conseil d'ordre juridique nous avait été avancé qui nous aurait assurés que la demande était bien conforme aux garanties dont s'assortissait le prêt.

[Text]

• 1215

[Translation]

Mr. von Finckenstein: As Mr. Ritchie said in his opening statement, unfortunately the legal advice in this instance was somewhat deficient. The legal advice that the department received was, in a nutshell, as follows: the fact that the lender proceeded by public auction rather than by public tender was of little consequence; the fact that the auction only realized \$200 was not sufficient grounds to maintain that the lender had not proceeded properly to realize on the security; however, there was outside security taken, namely personal guarantees from the owner of the hotel and from another company, and that prior to paying out the department could insist that the lender realize on the collateral outstanding guarantees before paying under the guarantee that he had given to the trust company. That was the legal advice.

The Chairman: Are you satisfied with that legal advice?

Mr. von Finckenstein: No, I am not.

The Chairman: It broke down right there, did it not?

Mr. von Finckenstein: Undoubtedly. As Mr. Ritchie pointed out, the Department of Justice has been requested to initiate legal proceedings against Central Trust, because we feel that Central Trust did not discharge its onus as a lender in trying to secure the best price on the sale of the assets before collecting under the guarantee from the department.

The Chairman: And it did not comply with the guarantee.

Mr. von Finckenstein: Correct, it did not proceed by public tender or private sale, but by public auction.

The Chairman: So what happened after May 12?

Mr. Ritchie: The departmental officer had supplied the forms and made the request, as I indicated. On June 3 the trust company branch manager wrote to the departmental officer enclosing the claim, with supporting documents, making the case that obtaining judgments under the personal guarantees would be futile, advising of their decisions in respect of the case. As I say, the letter enclosed the claim.

Later, on June 28, 1982, the approval of payment of loan guarantee was signed by the senior officer to whom authority had been delegated in the department and the requisition for the cheque in the amount of \$300,000 for Central and Eastern Trust Company was activated.

The Chairman: Is there a limit on the authority that officer has?

Mr. Ritchie: At that time, sir—and it is a very different authority structure under which we have now been operating—as I recall, the approval authority for the payment paralleled

M. von Finckenstein: Comme l'a dit M. Ritchie dans son exposé liminaire, il est regrettable que les conseils d'ordre juridique en question aient été quelque peu lacunaires. Le ministère, en gros, s'était fait dire ceci: que le fait que le bailleur avait procédé par vente aux enchères plutôt que par adjudication n'avait guère d'incidence; le fait que cette vente aux enchères n'avait rapporté que 200\$ ne suffisait pas, en soi, à soutenir que le bailleur n'avait pas procédé selon les formes pour réaliser le bien en question; en revanche, un nantissement extérieur avait été obtenu, en l'occurrence, la caution personnelle du propriétaire de l'hôtel et celle d'une autre société, et qu'avant de payer, le ministère pouvait insister pour que le bailleur réalise la caution avant de faire son paiement aux termes de la garantie qu'il avait déposée auprès de la compagnie de financement. Voilà donc le conseil juridique que le ministère avait obtenu.

Le président: Et cela vous suffit-il?

M. von Finckenstein: Pas du tout.

Le président: C'est à cet endroit-là que cela ne marchait plus, n'est-ce pas?

M. von Finckenstein: Cela ne fait plus de doute, comme M. Ritchie l'a d'ailleurs lui-même signalé. Le ministère de la Justice a été prié d'entamer des poursuites contre le *Central Trust*, car, selon nous, cette compagnie n'avait pas honoré ses engagements à titre de bailleur de fonds, en ce sens qu'elle n'avait pas tenté d'obtenir le meilleur prix à l'occasion de la vente des biens avant de réclamer un remboursement aux termes de la garantie accordée par le ministère.

Le président: Et elle n'avait pas non plus satisfait aux conditions de cette garantie.

M. von Finckenstein: C'est exact, car elle n'avait procédé ni par adjudication, ni par vente privée, mais plutôt par vente aux enchères.

Le président: Que s'est-il donc passé après le 12 mai?

M. Ritchie: L'agent du ministère a fourni les formulaires nécessaires et a fait la demande, comme je le disais. Le 3 juin, le directeur de la succursale de la compagnie de financement a écrit à l'agent du ministère en lui faisant parvenir la demande, avec tous les documents à l'appui nécessaires, ajoutant qu'il serait vain d'essayer d'obtenir un jugement en saisie-arrest contre les nantissements personnels, et lui faisant également part de la décision de la compagnie à ce propos. Comme je le disais, cette lettre contenait également la demande.

Plus tard encore, le 28 juin 1982, l'autorisation de paiement de la garantie de prêt fut signée par le cadre supérieur du ministère qui avait reçu par délégation l'autorisation de le faire, et le chèque de 300,000\$, au nom de la *Central and Eastern Trust Company*, fut ainsi émis.

Le président: Ce cadre supérieur dont vous parlez a-t-il des pouvoirs limités?

M. Ritchie: À l'époque, monsieur—et je vous rappelle que la structure actuelle est très différente—si je me souviens bien, le pouvoir d'autorisation en matière de paiement était parallèle

[Texte]

the approval authority for the initial loan guarantee, which, in turn, for matters under \$2 million, was the responsibility of a director general, the director of this branch.

The Chairman: Was the senior officer a director general?

Mr. Ritchie: Yes, sir.

The Chairman: I see.

Let me back up just a minute. In the course of a year, how many loan guarantees would you pay out on?

Mr. Ritchie: Under this program, sir?

The Chairman: All right, under this program.

Mr. Ritchie: It is not enough to make even a statistical summary. We can count the number . . .

The Chairman: Okay, it is an unusual event.

Mr. Ritchie: In 1982-1983 that was the only one. In 1981-1982 there was nothing.

The Chairman: So this is the only one that has occurred in the department?

Mr. Ritchie: In 1980-1981 there were two; in the year before, two; the year before, two; the year before there were four—there has been this sort of pattern. It is, fortunately, a relatively unusual event, sir.

The Chairman: I think that is the point I am making: if there are a lot of them, then something has slipped through the cracks on one or two occasions. But if there are only two, surely to goodness that is the point where somebody says: My goodness, this does not happen very often, let us look at it.

Now it has cleared the department's adviser. It has cleared the legal department, and here is one of the two in 1981-1982 and somebody is signing it. Surely to goodness at that point somebody has to say: What has happened to this? What questions are asked when that approval for the cheque is issued?

• 1220

Mr. Ritchie: I think I tried to address that directly in my opening statement, and I will not reiterate. My position on this would be that, first of all, one has to set aside the benefits of hindsight on this. There were some matters which were not known to the officers in question; and there was no reason to expect them to be known, and that, incidentally, included the resale, the flip, the day later. That is after the liquidation, after we had any business in the affair. Having said all that, I have said to you as bluntly and candidly as I can, that taking all that into account, we are not satisfied.

But clearly with hindsight, it should have triggered a searching review right up the chain of command. That is easy, sir; there is no question about that. But even knowing only

[Traduction]

au pouvoir d'autorisation de la garantie de prêt qui, pour tout ce qui était inférieur à 2 millions de dollars, relevait du directeur général, du directeur de la direction.

Le président: Ce cadre supérieur était-il directeur général?

M. Ritchie: Oui, monsieur.

Le président: Je vois.

Faisons un petit retour en arrière. Pendant une année, combien de garanties de prêt sont normalement décaissées?

M. Ritchie: Dans le cadre du programme, monsieur?

Le président: C'est cela.

M. Ritchie: Il y en a tellement peu que cela ne vaudrait même pas la peine d'en faire une statistique. Nous pouvons les compter . . .

Le président: Donc, c'est assez inhabituel.

M. Ritchie: En 1982-1983, ce fut le seul remboursement. En 1981-1982, il n'y en avait pas eu un seul.

Le président: C'est donc le seul cas de ce genre au sein du ministère?

M. Ritchie: Il y en avait eu deux en 1980-1981, deux également l'année précédente, deux encore l'année d'avant, quatre l'année avant cela, vous voyez à peu près le genre. Heureusement, ce sont toujours des cas assez rares.

Le président: Voilà en quelque sorte ce à quoi je veux en venir: s'il y en a beaucoup, il est certain qu'à l'occasion, il doit bien y en avoir un ou deux qui passent au travers. En revanche, s'il n'y en a que deux, j'imagine qu'il doit bien y avoir quelqu'un pour dire quelque part: mon Dieu, c'est tellement rare que cela vaudrait la peine d'y jeter un coup d'oeil de plus près.

Le conseiller du ministère a laissé passer. Le contentieux a laissé passer également, et nous avons donc un dossier sur un total de deux en 1981-1982, un dossier qui a reçu une signature. J'imagine qu'il doit bien y avoir quelqu'un, quelque part, pour dire: qu'est-ce qui s'est passé? Quel est le genre de questions qu'on pose au moment où on demande l'autorisation d'un chèque comme celui-là?

M. Ritchie: Je pense avoir essayé de répondre à cette question dans mon exposé préliminaire; permettez-moi donc de ne pas me répéter. Ma position à ce sujet serait qu'en premier lieu, on ne peut pas tenir compte de ce que nous savons après coup. En l'occurrence, certains éléments échappaient aux agents intéressés, et il n'y avait d'ailleurs aucune raison pour qu'ils soient au courant, et j'entends par là, par exemple, la revente qui a eu lieu le lendemain. Cela, c'est de l'après-coup, cela s'est passé après la liquidation, après notre intervention. Cela étant, je vous ai dit aussi catégoriquement et aussi franchement que possible que, tout cela étant pris en considération, nous n'étions pas satisfaits.

Il est évident qu'après coup, sachant ce que nous savons, cela aurait dû enclencher, jusqu'en haut de l'échelle, un processus de recherche. C'est évident, monsieur, cela ne fait aucun doute.

[Text]

what was known at the time, we have reached the judgment, after some agonizing, as you can imagine, that the officer in question should not have been prepared to approve the claim without reference right up to the top levels of departmental authority. The officer, on being apprised of the poor standard of performance by the financial institution, the deficiencies in the liquidation procedure, as the Auditor General has commented, on being advised of those should have simply said, I refuse, whatever the legal advice; I refuse to pay the claim without consulting with my superiors. It is for that reason, sir, that we have now in place a procedure which would require that those matters would now go to the comptroller and an assistant deputy minister and could not be approved by anyone lower than myself or my colleague, the deputy minister, Bill Teschke.

The Chairman: All right. Thank you. I have no further questions up to this point. Unless other members of the committee have questions, I suggest we adjourn now and reconvene.

Mr. Breau.

Mr. Breau: Just briefly. I suppose the changes Mr. Ritchie has just suggested are going to be good, and possibly that procedure would have been better, but we should not lose sight of the fact that when the legal officer says that the legal advice may have been deficient—I do not want to comment on that, because I am not a lawyer, and I have not seen in detail the advice he got—the fact is that anybody who made the decision about having gone for more collateral—the personal guarantees, for example, or whatever—let us not kid ourselves, what that meant was, because of personal guarantees, the gentleman who had already lost 10 years of his life trying to build a business, lost all his equity, lost an incredible amount of money, lost his shirt, would have lost his house, too. So whether it was made at the lower level official, or made at the ministerial level, or made by this committee, the judgment would have had to be made. When somebody has tried for 10 years to build a business, and circumstances make it that he fails, do we also put his house up for sale and have his kids and his wife on the street? That was the judgment that had to be made. It does not matter at what level that is made.

The Chairman: I appreciate that.

Mr. Clarke.

Mr. Clarke: Just sort of a point of order, I think, Mr. Chairman.

We have heard evidence up to the date of sale and since the date of sale, and the department has told us they have initiated a civil action to recover from the trust company the department's money, I cannot, at this point, think of anything else the committee could achieve by recalling the witnesses on this.

[Translation]

Mais même en ne sachant que ce qu'on savait au moment même, nous avions jugé, et cela n'avait pas été chose facile, comme vous pouvez vous l'imaginer, que l'agent responsable n'aurait pas dû pouvoir autoriser la demande sans en référer au sommet de la hiérarchie ministérielle. L'agent en question, connaissant le niveau de rendement médiocre de l'institution financière en question, connaissant les faiblesses de la procédure de liquidation, comme l'a dit le vérificateur général, ayant donc été mis au courant, aurait simplement dû dire: je refuse, quel que soit l'avis du contentieux, je refuse de payer cette demande sans avoir au préalable consulté mes supérieurs. C'est pour cette raison, monsieur, que nous avons, depuis lors, mis en place une procédure qui exige que les dossiers de ce genre aillent jusqu'au niveau du contrôleur et soient soumis à un sous-ministre adjoint et ne puissent plus être autorisés par qui que ce soit n'ayant pas au minimum mon rang, ou celui de mon collègue, le sous-ministre Bill Teschke.

Le président: Parfait, je vous remercie. Je n'ai plus d'autres questions à poser et, à moins que mes collègues en aient, je proposerais de lever la séance.

Monsieur Breau.

M. Breau: Très rapidement, monsieur le président. J' imagine que les changements dont vient de parler M. Ritchie vont être bénéfiques, et j'imagine également que la procédure aurait pu être meilleure; nous ne devrions toutefois pas perdre de vue le fait que, lorsque l'agent du contentieux affirme que l'avis du contentieux a peut-être été lacunaire—je ne dirai rien de plus à ce sujet, n'étant pas juriste et n'ayant pas même lu le détail de cet avis juridique—il n'en reste pas moins que quiconque a pris la décision à propos des nantissements—des nantissements personnels, par exemple—ne nous leurrions pas, cela signifie que, étant donné ces cautions personnelles, la personne qui avait déjà consacré dix ans de sa vie à se bâtir une entreprise avait perdu tous ses biens, avait perdu énormément d'argent, avait perdu sa chemise et aurait également perdu sa maison. Alors, que cette décision ait été prise par un cadre inférieur ou au niveau ministériel, qu'elle ait été prise même par le comité, quelqu'un aurait dû porter ce jugement. Lorsque quelqu'un essaie, pendant dix ans, de bâtir une entreprise et que les circonstances lui sont défavorables, qu'il échoue, devons-nous également mettre sa maison sous saisie—arrêt et jeter à la porte sa femme et ses enfants? Voilà donc le jugement qui devait être porté, et ce, indépendamment du niveau où la décision devait être prise.

Le président: Je le sais fort bien.

Monsieur Clarke.

M. Clarke: Un genre de rappel au Règlement, dirais-je, monsieur le président.

Nous avons entendu parler du déroulement des événements jusqu'à la date de la vente et depuis lors, et le ministère nous a dit qu'il avait entamé des poursuites en dommages et intérêts pour recouvrer auprès de la compagnie de financement les sommes perdues par le ministère. Je n'imagine pas que le comité puisse arriver à quoi que ce soit d'autre en reconvoquant le témoin.

[Texte]

The Chairman: Well, I can tell you, Mr. Clarke, I am very interested in the length of time it takes to go from the Auditor General's inquiry and turning this up to the series of correspondence which was flurried up in April and May of this year, so I would like to return to that at another time.

Mr. Clarke: Is there any legal problem with our examining in public a matter which is before the courts or about to be before the courts?

The Chairman: I think the term "about to"—everything that happens in life is about to be before the courts. Unless there is a writ issued, that is when it is before the courts in my business.

Mr. Clarke: Well, you are the lawyer.

The Chairman: Thank you.

The meeting is adjourned.

[Traduction]

Le président: Je vous dirais ceci, monsieur Clarke: le temps qu'il a fallu entre l'enquête du vérificateur général et le dépôt de cette série de lettres qui ont fusé au mois d'avril et au mois de mai est tel que j'aimerais beaucoup réaborder la question un peu plus tard.

M. Clarke: Y aurait-il, du point de vue juridique, quelque chose qui nous empêcherait d'examiner publiquement un dossier dont les tribunaux sont déjà ou vont être saisis?

Le président: Je pense à l'expression «vont être»—dans la vie, à peu près tout risque d'être un jour ou l'autre soumis aux tribunaux. Tant qu'il n'y a pas eu de bref, ce qui compte pour moi, c'est que l'affaire soit ou non devant les tribunaux.

M. Clarke: C'est vous le juriste.

Le président: Je vous remercie.

La séance est levée.

APPENDIX "PUBL-14"

Government
of CanadaGouvernement
du CanadaRegional Industrial
ExpansionExpansion industrielle
régionale

Deputy Minister

Sous-ministre

Ottawa, Canada
K1A 0H5FEB
FEV

7 1984

Mr. H.R. Stewart
Clerk
Standing Committee on Public Accounts
Room 509, Wellington Building
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Mr. Stewart:

This refers to your letter of December 16, 1983 requesting a written response to specific sections of the Auditor General's 1983 Report which relate to this Department.

The responses for the Department of Regional Industrial Expansion are as follows:

17.49 - 17.53 ITC/DREE - Negligence in the payment of a loan guarantee.

Although there were deficiencies in administration, formal control and follow-up on this project, the circumstances were largely under the control of the lender and not the Department. The Department acted in accordance with the Department of Regional Economic Expansion loan guarantee agreement in effect when the loan guarantees were made to Riviera Motel Limited in 1974 and 1976. There was nothing in the loan guarantee requiring the lender to place a protective bid and no mechanism for the Department itself to bid.

Disposal of assets by public auction is a proper legal procedure allowed for by New Brunswick provincial statutes. There was no evidence at that time that the tender method or private sale would have resulted in a higher sales price. While it is true that the successful bidder paid \$200 for the Motel, it should be pointed out that the bidder was one of the Motel's major creditors, owed some \$75,000.

The RCMP has been called to investigate this matter and report its findings. This case is still under investigation.

Finally, the Department has conducted a complete review of our administration of loan guarantees and implemented a number of improvements. Effective July 1, 1983 the Department began using a new loan guarantee agreement. The new agreement has a stronger provision when the lender is deemed to be negligent in the administration of the loan. As well, the Department's procedures for processing loan guarantees have been amended to include a review by senior departmental officials and authorization by the Comptroller.

Professional assistance has been sought to help the Department determine whether our loan guarantee arrangements should be strengthened further in such areas as notification by the lender of potential insolvency proceedings; retention of insolvency experts by the lender and maximization of asset value by the lender in the realization process.

If you require more information on the above, the Comptroller, Mr. Ron Marshall would be pleased to assist you. Mr. Marshall can be reached at 992-0477.

Yours sincerely,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Bill Teschke", with a stylized flourish at the end.

Bill Teschke

APPENDIX "PUBL-15"

Central Trust Company

Henry B. Rhude
Chairman and
Chief Executive Officer

May 14, 1984

Hugh Stewart, Esq.
Public Accounts Committee
House of Commons
Ottawa, Ontario

Dear Mr. Stewart:

I have received your message of May 11 inviting me or a representative of Central Trust Company to attend a meeting of the Public Accounts Committee to consider the 1983 Auditor General's Report.

The Committee is probably not familiar with an exchange of correspondence between Bill Teschke, Deputy Minister of Regional Industrial Expansion, and me. For your information I enclose the following:

1. A copy of a letter dated April 6, 1984 from Mr. Teschke to me;
2. A copy of a letter dated April 19, 1984 from me to Mr. Teschke;
3. A copy of a letter dated May 2, 1984 from Mr. Teschke to me;
4. A copy of a letter dated May 9, 1984 from me to Mr. Teschke.

You will see from this correspondence that Mr. Teschke has referred to the necessity of referring the matter to litigation. In view of this intention by the Crown, it does not seem to me appropriate for you to extend or me to accept your invitation.

Yours sincerely,



H. B. Rhude



Government
of Canada

Gouvernement
du Canada

Regional Industrial
Expansion

Expansion industrielle
régionale

Deputy Minister

Sous-ministre

Ottawa, Canada
K1A 0H5

April 6, 1984

Mr. Henry B. Rhude
Chairman and Chief Executive Officer
Central Trust Company
5151 Terminal Road
P.O. Box 2343
Halifax, N.S.
B3J 3C8

Dear Mr. Rhude:

I am writing to you in connection with the Riviera Motel case. I believe that you have had an exchange of correspondence with my Comptroller, Mr. R.H. Marshall, on this project and, therefore, are familiar with the details.

A review of the facts in this transaction reveals that your Company failed to comply with section 8(b) of the loan guarantee agreements of August 6, 1975 and December 20, 1976. As you know, these agreements provide in said section 8(b):

"...the Lender, before payment by Her Majesty under this part may be demanded, shall act with diligence to enforce the security in accordance with its terms, ..."

The facts in this instance make it abundantly clear that your Company did not act with diligence nor did it enforce the security in accordance with its terms. The agreements and the common law clearly place an obligation on your Company to obtain a reasonable price for the assets pledged as security. Your failure to do so exposed the Federal Government, as guarantor, to a situation in which it was called upon to honour the loan guarantee in an amount of \$315,000.

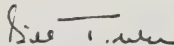
Canada



We understand that a property tax assessment in March 1982 placed a market value on the property of \$309,400. Therefore, I herewith demand a repayment of \$232,576.42 to the Federal Government based on this assessment. The details of the calculation of this amount are shown in the attachment to this letter.

I will look forward to the receipt of your cheque in the amount of \$232,576.42 made payable to the Receiver General for Canada.

Yours sincerely,


Bill Teschke

Attachment

RIVIERA MOTEL LIMITEDClaim Summary:

Loan, accrued interest, and legal fees	\$400,981.76
-------------------------------------------	--------------

Less: Amount recovered (deemed value)	<u>309,400.00</u>
------------------------------------------	-------------------

Loss	<u>\$ 91,581.76</u>
------	---------------------

Federal Share (90)	\$82,423.58
Central Trust (10)	<u>9,158.18</u>

\$91,581.76

Original Payment to Central Trust	\$315,000.00
-----------------------------------	--------------

Adjusted payment	<u>82,423.58</u>
------------------	------------------

Repayment due to Federal Government	<u>\$232,576.42</u>
-------------------------------------	---------------------

Central Trust Company

Henry B. Rhude
Chairman and
Chief Executive Officer

April 19, 1984

Bill Teschke, Esq.
Deputy Minister
Regional Industrial Expansion
Government of Canada
Ottawa, Ontario
K1A 0H5

Dear Mr. Teschke:

Thank you for your letter of April 6.

I regret that Central Trust Company is not prepared to comply with your demand for the repayment to the Federal Government of \$232,576.42 on the basis of the information set out in your letter.

Central Trust Company made a claim against your department under the loan guarantee. This claim was paid and from Central's point of view that was the end of the matter. Your department has now changed its mind and wishes most of the money back. Can you give me any reasons for this change of mind other than that advanced in your letter?

Yours sincerely,

H. B. Rhude

Copy - W. P. Bradley
Senior Vice-president, Lending



Government
of Canada

Gouvernement
du Canada

Regional Industrial
Expansion

Expansion industrielle
régionale

Deputy Minister

Sous-ministre

Ottawa, Canada
K1A 0H5

May 2, 1984

Mr. Henry B. Rhude
Chairman and Chief Executive Officer
Central Trust Company
5151 Terminal Road
P.O. Box 2343
Halifax, N.S.
B3J 3C8

Dear Mr. Rhude:

This is in reply to your letter of April 19, 1984.

Your refusal to forward the requested amount in settlement of my Department's payment on the Riviera Motel Loan Guarantee is regretted. It would have been my anticipation that you would have reviewed your Company's participation in this project and would have come to the same conclusion that I have, namely, your Company failed to adequately discharge its responsibility under the Loan Guarantee arrangement.

In our view, your Company did not exercise reasonable care in realizing on the security as inter alia:

- a) it chose not to appoint a receiver pursuant to the debenture which would have afforded maximum protection to both your Company's and the Crown's interest;
- b) it did not sell the assets by public tender or private sale as called for under 8(d) of the guarantee agreement, but rather chose to sell by way of public auction. We note that section 44(1)(a) of the Property Act of New Brunswick allows for the disposition of mortgaged property under power of sale by public auction or private contract;
- c) it did not establish a reserve bid for the public auction nor instruct its solicitor to place a protective bid should the offers placed be unreasonably low;

Canada

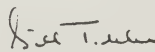
6&5
working relations
together creates
Canada

- d) it did not even attempt to set aside the public auction when the property was sold for the unconscionably low price of \$200.00.

In light of the above, I trust that your letter of April 19, 1984 is not your final response and I look forward to receiving a positive response together with a repayment of \$232,576.42. This amount could be reduced by any proven cost of sale which your Company incurred of which I am not aware at present.

If there is any question as to the amounts, I would suggest you and my officials meet to discuss the same. I trust your reply will be positive and that it will not be necessary to refer the matter to litigation. Looking forward to your early reply with payment enclosed, I remain,

Yours sincerely,


Bill Teschke

Central Trust Company

Henry B. Rhude
Chairman and
Chief Executive Officer

May 9, 1984

Bill Teschke, Esq.
Deputy Minister
Regional Industrial Expansion
Ottawa, Ontario
K1A 0H5

Dear Mr. Teschke:

Thank you for your letter of May 2nd.

I regret that Central Trust Company will
not repay the amount demanded by your Department.

Yours sincerely,

H. B. Rhude

copy - W. P. Bradley

APPENDICE "PUBL-14"

Government
of CanadaGouvernement
du CanadaRegional Industrial
ExpansionExpansion industrielle
régionaleDeputy Minister
Ottawa, Canada
K1A 0H5

Sous-ministre

FEB
FEV

7 1984

Monsieur H.R. Stewart
Greffier
Comité permanent des comptes publics
Bureau 509, Immeuble Wellington
Chambre des Communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0H6

Cher monsieur Stewart,

La présente concerne votre lettre du 16 décembre 1983 dans laquelle vous demandiez une réponse écrite à des sections précises du rapport du vérificateur général pour 1983 qui touchent ce ministère.

En ce qui concerne le ministère de l'Expansion industrielle régionale, les réponses sont les suivantes:

**17.49 - 17.53 I et C/MEER Négligence en rapport avec le
paiement qui découle d'une garantie
de prêt.**

Bien qu'il y ait eu des lacunes sur le plan de l'administration, du contrôle officiel et des activités de suivi pour ce projet, les circonstances étaient principalement sous le contrôle du prêteur et non du ministère. Le ministère a agi conformément à l'entente de garantie de prêt du ministère de l'Expansion économique régionale en vigueur au moment où les garanties de prêt avaient été accordées à Riviera Motel Limited en 1974 et en 1976. Rien dans la garantie de prêt n'obligeait le prêteur à faire une soumission de protection et aucun mécanisme permettant au ministère de faire lui-même une offre.

La cession des biens au moyen d'une enchère publique est une procédure juridique adéquate permise en vertu des statuts de la province du Nouveau-Brunswick. Aucune preuve ne permettait à ce moment-là de supposer que le recours à l'appel d'offres ou la vente privée entraînerait un prix de vente plus élevé. Bien qu'il soit vrai que l'enchérisseur acheteur ait payé 200 \$ pour le motel, il faut souligner qu'il était un des principaux créanciers du Motel qui lui devait quelque 75 000 \$.

On a fait appel à la GRC pour faire enquête sur cette question et faire rapport sur ses constatations. Cette enquête n'est pas terminée.

Finalement, le ministère a conduit une revue complète de notre administration des garanties de prêt et a exécuté plusieurs améliorations. Depuis le 1^{er} juillet 1983, le ministère a commencé à appliquer une nouvelle entente relative aux garanties de prêt. La nouvelle entente comporte une disposition plus sévère pour le cas où le prêteur est réputé négligent dans l'administration du prêt. De plus, au sein du ministère, les étapes de traitement des garanties de prêt ont été modifiées pour inclure un examen effectué par des hauts fonctionnaires et une autorisation donnée par le contrôleur.

Nous avons cherché à obtenir une aide professionnelle qui nous aiderait à déterminer si nos modalités de garanties de prêt devraient être améliorées davantage pour ce qui est, par exemple, que l'avis donné par le prêteur de démarches possibles d'insolvabilité; de l'embauche d'experts en insolvabilité par le prêteur et de la maximisation de la valeur de l'actif au cours du processus de réalisation.

Si vous désirez obtenir de plus amples renseignements sur ce qui précède, le contrôleur, M. Ron Marshall, se fera un plaisir de vous aider. Vous pouvez le rejoindre au 992-0477.

Veuillez agréer, cher monsieur Stewart, l'expression de mes meilleurs sentiments.

original original
signed by signed by
W.R. Teschke

Bill Teschke

TRADUCTION

APPENDICE "PUBL-15"

CENTRAL TRUST COMPANY

Henry B. Rhude
Chairman and
Chief Executive Officer

Le 14 mai 1984

Monsieur Hugh Stewart
Comité des comptes publics
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)

Monsieur,

J'ai reçu votre message du 11 mai dans lequel vous invitez un représentant du Central Trust Company ou moi-même, à assister à une séance du Comité des comptes publics, qui étudie le rapport du Vérificateur général de 1983.

Le Comité n'est probablement pas au courant de la correspondance que M. Bill Teschke, sous-ministre de l'Expansion économique régionale, et moi-même avons échangée. Je joins donc à la présente, pour votre information, les documents suivants:

1. copie d'une lettre du 6 avril 1984 que m'adressait M. Teschke;
2. copie d'une lettre du 19 avril 1984 que j'adressais à M. Teschke;
3. copie d'une lettre du 2 mai 1984 que M. Teschke m'adressait;
4. copie d'une lettre du 9 mai 1984 que j'adressais à M. Teschke.

Vous constaterez en lisant ces lettres que M. Teschke fait allusion à l'obligation de porter cette affaire devant les tribunaux. Étant donné que c'est précisément ce que la Couronne se propose de faire, il ne me semble pas opportun que vous m'invitiez à comparaître devant votre Comité, pas plus qu'il ne serait indiqué de ma part d'accepter votre invitation.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

H.B. Rhude

TRADUCTION

Government of Canada	Gouvernement du Canada
Regional Industrial Expansion	Expansion industrielle régionale
Deputy Minister	Sous-ministre
Ottawa, Canada K1A 0H5	

Le 6 avril 1984

Monsieur Henry B. Rhude
Président-directeur général
Central Trust Company
5151, chemin Terminal
C.P. 2343
Halifax (N.-É.)
B3J 3C8

Monsieur,

La présente concerne le cas du Motel Riviera. Je crois que vous avez eu un échange de correspondance avec mon contrôleur, M. R.H. Marshall, à ce sujet et que vous êtes donc au courant des détails de l'affaire.

Un examen de la transaction en question révèle que votre société ne s'est pas conformée au paragraphe 8 b) des ententes de garantie de prêt du 6 août 1975 et du 20 décembre 1976. Comme vous le savez, le paragraphe 8 b) de ces ententes est formulée en ces termes:

"... avant que le paiement prévu par la présente disposition ne soit exigé par sa Majesté, le prêteur fera tout son possible pour réaliser la garantie telle que convenue, ..."

Or, il est très clair, d'après ce qui s'est produit, que votre société n'a pas fait tout son possible pour réaliser la garantie telle que convenue. Il ne fait aucun doute qu'en vertu des ententes et de la common law, votre société était tenue d'obtenir un prix raisonnable pour les biens donnés en nantissement. Comme vous n'avez pas respecté cette obligation, le gouvernement fédéral, en tant que garant, a dû faire honneur à sa garantie de prêt au montant de 315 000 \$.

Nous avons appris qu'une évaluation foncière réalisée en mars 1982 avait établi la valeur marchande de la propriété à 309 400 \$. Par conséquent, je réclame par la présente le remboursement de 232 576, 42 \$ au gouvernement fédéral. Ce montant a été calculé d'après l'évaluation foncière, et vous trouverez les détails de ces calculs sur la feuille ci-jointe.

Je compte donc recevoir votre chèque de 232 576, 42 \$ établi à l'ordre du Receveur général du Canada.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Bill Teschke

pièce jointe

RIVIERA MOTEL LIMITEDRésumé de la réclamation:

Prêt, intérêts courus, et frais juridiques	400 981,76 \$
<u>Moins:</u> Montant recouvré (valeur marchande présumée)	<u>309 400,00</u>
Perte	<u><u>91 581,76 \$</u></u>
<u>Part du:</u>	
Gouvernement fédéral (90)	82 423,58 \$
Central Trust (10)	9 158,18
	<u><u>91 581,76 \$</u></u>
Paie ment initial au <u>Central Trust</u>	315 000 \$
Paie ment rajusté	<u>82 423,58</u>
Remboursement dû au gouvernement fédéral	<u><u>232 576,42 \$</u></u>

TRADUCTIONCENTRAL TRUST COMPANY

Henry B. Rhude
Chairman and
Chief Executive Officer

Le 19 avril 1984

Monsieur Bill Teschke
Sous-ministre
Expansion industrielle régionale
Gouvernement du Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0A5

Monsieur,

J'accuse réception de votre lettre du 6 avril.

Je dois vous informer que la Central Trust Company n'est pas disposée, à la lumière des renseignements contenus dans votre lettre, à acquiescer à votre demande de remboursement de 232 576,42 \$ au Gouvernement fédéral.

La Central Trust Company a présenté une réclamation à votre Ministère aux termes de la garantie de prêt. Cette réclamation a été acceptée et notre société estime que l'affaire est maintenant classée. Votre Ministère a changé d'avis et désire qu'on lui rembourse la quasi-totalité du montant. Pouvez-vous m'indiquer les raisons, autres que celles invoquées dans votre lettre, à l'origine de ce revirement de situation ?

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

H.B. Rhude

Copie: W.P. Bradley
Vice-président exécutif, Prêts.

TRADUCTION

Government
of Canada

Gouvernement
du Canada

Regional Industrial
Expansion

Expansion industrielle
régionale

Deputy Minister

Sous-ministre

Ottawa, Canada
K1A 0H5

Le 2 mai 1984

Monsieur Henry B. Rhude
Président-directeur général
Central Trust Company
5151, chemin Terminal
B.P. 2343
Halifax (N.-É.)
B3J 3C8

Monsieur,

Je réponds par la présente à votre lettre du 19 avril 1984.

Votre refus de nous faire parvenir le montant demandé en règlement du paiement effectué par mon ministère pour honorer la garantie de prêt du "Riviera Motel" est déplorable. J'aurais cru que vous alliez réexaminer la participation de votre entreprise à cette affaire et en venir comme moi à la conclusion que votre entreprise ne s'est pas acquittée des responsabilités qui lui incombent aux termes de l'entente de la garantie de prêt.

À notre avis, votre entreprise n'a pas fait tout son possible pour réaliser la garantie car, notamment:

- a) elle a préféré ne pas nommer de séquestre comme le prévoyait l'obligation, ce qui lui aurait assuré une protection maximale en faisant de même pour la Couronne;
- b) elle n'a pas cédé le bien par appel d'offres ou par vente privée comme l'exige le paragraphe 8 d) de l'entente de garantie, mais a préféré recourir à une vente aux enchères. Je vous fais remarquer que l'alinéa 44 (1) a) de la Property Act du Nouveau-Brunswick autorise la vente d'une propriété hypothéquée par vente aux enchères ou par contrat privé;

- c) elle n'a pas prévu de mise à prix pour les enchères publiques ni n'a donné l'ordre à son avocat d'intervenir si les offres étaient excessivement basses;
- d) elle n'a même pas tenté d'annuler les enchères lorsque la propriété a été vendue au prix ridicule de 200 \$.

Compte tenu de ce qui précède, j'ose espérer que votre lettre du 19 avril 1984 ne traduit pas votre décision finale et je compte recevoir un remboursement de 232 576,42 \$, montant dont on pourrait déduire tout coût justifié que votre entreprise aurait subi au moment de la vente et dont je ne suis pour l'instant pas au courant.

Je vous conseillerais de rencontrer mes représentants si vous avez des questions au sujet du montant en cause. J'ose croire que vous accéderez à ma demande et qu'il ne sera pas nécessaire d'ester en justice. J'espère recevoir sous peu votre paiement et vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Bill Teschke

TRADUCTIONCENTRAL TRUST COMPANY

Henry B. Rhude
Chairman and
Chief Executive Officer

Le 9 mai 1984

Monsieur Bill Teschke
Sous-ministre
Expansion industrielle régionale
Ottawa (Ontario)
K1A 0A5

Monsieur,

J'accuse réception de votre lettre du 2 mai.

Veuillez prendre note que la Central Trust Company ne remboursera pas le montant exigé par votre Ministère.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

H.B. Rhude

Copie- W.P. Bradley



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES—TÉMOINS

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

From the Department of Regional Industrial Expansion:

Mr. Gordon Ritchie, Associate Deputy Minister;

Mr. K. von Finckenstein, General Counsel, Legal Services.

Du Ministère de l'Expansion industrielle régionale:

M. Gordon Ritchie, Sous-ministre associé;

Me K. von Finckenstein, Avocat général, Contentieux.

DEPOSITORY LIBRARY MATERIAL

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 13

Tuesday, June 5, 1984

Chairman: Doug Lewis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 13

Le mardi 5 juin 1984

Président: Doug Lewis

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1983—Paragraphs 17.49 to 17.53; Negligence in the payment of a loan guarantee

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1983—paragraphes 17.49 à 17.53; négligence en rapport avec le paiement qui découle d'une garantie de prêt

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Second Session of the
Thirty-second Parliament, 1984

Deuxième session de la
trente-deuxième législature, 1984

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Doug Lewis

Vice-Chairman: Norman Kelly

MEMBERS/MEMBRES

Bill Clarke
René Cousineau
Alain Garant
Stan J. Hovdebo
Peter Lang
Al MacBain
Doug Neil
Aideen Nicholson—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: Doug Lewis

Vice-président: Norman Kelly

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish
Lee Clark
David Crombie
Ralph Ferguson
Maurice Foster
Gaston Gourde
André Maltais
John M. Reid
Bill Wright
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

On Friday, June 1, 1984:

René Cousineau replaced Léopold Corriveau.

On Monday, June 4, 1984:

Bill Clarke replaced Lee Clark (Permanent);
Lee Clark replaced Bill Clarke (Alternate).

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

Le vendredi 1^{er} juin 1984:

René Cousineau remplace Léopold Corriveau.

Le lundi 4 juin 1984:

Bill Clarke remplace Lee Clark (permanent);
Lee Clark remplace Bill Clarke (substitut).

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, JUNE 5, 1984
(19)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:05 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Doug Lewis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Cousineau, Kelly, Lewis, Neil and Miss Nicholson.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. C.T. Bonder, Audit Director, Audit Operations Branch; Mr. J.E. Hitchinson, Principal, Audit Operations Branch. *From the Department of Regional Industrial Expansion:* Mr. W.R. Teschke, Deputy Minister; Mr. Gordon Ritchie, Associate Deputy Minister; Mr. R.H. Marshall, Comptroller; Mr. K. von Finckenstein, General Counsel, Legal Services. *From the Department of National Revenue (Taxation):* Mr. T.J.B. McDonald, Chief, Audit and Enforcement, Management Services Branch. *From the House of Commons:* Mr. Robert D. Cosman, Assistant Parliamentary Counsel.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' permanent and provisional Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1983 and, in particular, paragraphs 17.49 to 17.53 inclusive; Negligence in the payment of a loan guarantee.

The witnesses answered questions.

At 12:05 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 5 JUIN 1984
(19)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 11 h 05, sous la présidence de M. Doug Lewis (*président*).

Membres du Comité présents: MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Cousineau, Kelly, Lewis, Neil, M^{lle} Nicholson.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams, T.A. Wileman.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général; M. T.C. Bonder, directeur de projet/vérification, Direction générale des opérations de vérification; M. J.E. Hitchinson, directeur principal, Direction générale des opérations de vérification. *Du ministère de l'Expansion industrielle régionale:* M. W.R. Teschke, sous-ministre; M. Gordon Ritchie, sous-ministre associé; M. R.H. Marshall, contrôleur; M. K. von Finckenstein, avocat général, Contentieux. *Du ministère du Revenu Canada:* M. T.J.B. McDonald, chef, Vérification et exécution, Division de la comptabilité et des recouvrements. *De la Chambre des communes:* M. Robert D. Cosman, conseiller parlementaire, Service juridique.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans les articles permanents et provisoires du Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'examen du rapport du Vérificateur général portant sur l'année financière se terminant le 31 mars 1983 et, notamment, les alinéas 17.49 à 17.53 inclusivement—Négligence en rapport avec le paiement qui découle d'une garantie de prêt.

Les témoins répondent aux questions.

A 12 h 05, le Comité suspend les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Tuesday, June 5, 1984

• 1105

The Chairman: Ladies and gentlemen, I would like to call the meeting to order.

This morning, in accordance with its permanent order of reference as contained in the *Permanent and Provisional Standing Orders of the House of Commons*, the committee is resuming consideration of the Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1983, and in particular, paragraphs 17.49 to 17.53 inclusive, dealing with negligence in the payment of a loan guarantee.

17.49—17.53. ITC/DREE - Negligence in the payment of a loan guarantee.

The Chairman: I am pleased to welcome again certain witnesses from the Office of the Auditor General: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. C.T. Bonder, Audit Director, Audit Operations Branch; and Mr. J.E. Hutchinson, Principal, Audit Operations Branch. From the Department of Regional Industrial Expansion: Mr. Bill Teschke, Deputy Minister; Mr. Gordon Ritchie, Associate Deputy Minister; Mr. R.H. Marshall, Comptroller; Mr. K. von Finckenstein, General Counsel, Legal Services; and Mr. J. Banigan, Director General, Program Development and Operations.

When we left off on Thursday, we had taken events up to July 7, 1982, which was the payment of the first amount by the department to Central Trust under the guarantee. I would like to ask the committee members if they have any questions up to July 7, and do some clean-up there, and then proceed chronologically beyond that.

Mr. Kelly. Mr. Neil.

Mr. Kelly: My questions may not necessarily fit within the timeframe which was given, but I have obligations to another committee and I would like to ask a few questions before I leave.

Obviously, you get creditors defaulting from time to time in that program, but I am wondering if creditors had defaulted before this in New Brunswick?

Mr. Gordon Ritchie (Associate Deputy Minister, Department of Regional Industrial Expansion): Yes, at least in one instance, Bricklin Canada. There may be others . . .

Mr. Kelly: I beg your pardon?

Mr. Ritchie: There may be others. I am just skimming the list we have on defaults. I am sorry I do not have them identified by province, but I recognize Bricklin is at least one of them.

The Chairman: Who was the mortgagee in that instance?

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le mardi 5 juin 1984

Le président: Mesdames et messieurs, la séance est ouverte.

Ce matin, conformément à notre ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement permanent et provisoire de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1983 et en particulier les paragraphes 17.49 à 17.53 inclusivement portant sur la négligence en rapport avec le paiement qui découle d'une garantie de prêt.

17.49—17.53. I&C-MEER—Négligence en rapport avec le paiement qui découle d'une garantie de prêt.

Le président: Je suis heureux de souhaiter la bienvenue une fois de plus aux témoins du bureau du vérificateur général; il s'agit du vérificateur général lui-même, M. Kenneth M. Dye, du directeur de la vérification à la Direction générale des opérations de vérification, M. C.T. Bonder et d'un des directeurs principaux de la Direction générale des opérations de vérification, M. J.E. Hutchinson du ministère de l'Expansion industrielle régionale, le sous-ministre M. Bill Teschke, le sous-ministre adjoint, M. Gordon Ritchie, le contrôleur, M. R.H. Marshall, le conseiller général du contentieux, M. K. von Finckenstein et le directeur général de l'Elaboration des programmes et opérations, M. J. Banigan.

A la fin de la séance jeudi, nous avons passé en revue les événements jusqu'au 7 juillet 1982, le paiement du premier montant par le ministère à *Central Trust* conformément à la garantie de prêt. Les membres du Comité ont-ils des questions à poser jusqu'à cette date; sinon, nous poursuivrons en ordre chronologique.

Monsieur Kelly et monsieur Neil.

M. Kelly: Ma question ne se rapporte peut-être pas nécessairement à la période que vous avez indiquée, mais je dois assister à un autre comité et j'aimerais poser quelques questions avant de partir.

Il est certain que les crédateurs manquent parfois à leurs obligations de paiement, mais je me demande si la situation s'était produite auparavant au Nouveau-Brunswick?

M. Gordon Ritchie (sous-ministre adjoint, ministère de l'Expansion industrielle régionale): Oui, au moins une fois, et il s'agit de *Bricklin Canada*. Il y a peut-être d'autres crédateurs . . .

M. Kelly: Pardon?

M. Ritchie: Il y en a peut-être d'autres. Je ne fais que passer en revue la liste que nous avons au sujet des différents manquements. Je regrette de ne pas avoir la liste par province, mais je sais que *Bricklin* représente un tel cas.

Le président: Qui était le créancier hypothécaire dans ce cas?

[Texte]

Mr. Ritchie: We can find out.

The Chairman: Go ahead, Norm.

Mr. Kelly: Had defaulting creditors in New Brunswick sought shelter under the provincial laws in the same way that this particular creditor did?

Mr. Ritchie: First, Mr. Chairman, in answer to the earlier question, it was the Bank of Montreal which was the financial institution, and certainly in that instance that proceeding was not followed. The shelter was not . . . If, by shelter, you mean was recourse had to public auction, in the case of Bricklin the answer is no. They appointed receivers.

Mr. Kelly: Is this the first example you had of this type of exit from obligation?

Mr. Ritchie: To the best of our knowledge, yes.

Mr. Kelly: What are provincial laws like in other provincial jurisdictions?

Mr. K. von Finckenstein (General Counsel, Legal Services, Department of Regional Industrial Expansion): I am sorry I cannot answer you specifically. Every province has something akin to the Property Act, which provides for sale by either foreclosure or power of sale proceedings under a mortgage. If it is public auction or public tender, I cannot tell.

• 1110

Mr. Kelly: Have you had other creditors who have exercised provincial option rather than honour the federal contract?

Mr. Ritchie: On a quick review of the material I have here, I am not aware of any instance in which that was done.

Mr. W. Teschke, (Deputy Minister, Department of Regional Industrial Expansion): I think it is fair to say, if I may add, Mr. Chairman, that our experience has generally been that all of the financial institutions have acted rather diligently in protecting our interests. This is one of the first cases . . .

Mr. Kelly: This is a singular case.

Mr. Teschke: Yes. I would not want to state categorically it is the only case, but it is certainly singular, yes.

Mr. Kelly: Okay. Thank you.

The Chairman: Without getting into a long, drawn-out comparison of property laws between various provinces, I suggest to you that in my experience the power of sale proceedings is a very public thing in the advertising of the property in Ontario, in any event. The property is advertised and an offer is submitted, and the mortgagees have to make their decision as to whether or not they take that offer. It is a far different matter than public tender or public auction. That is my experience in Ontario anyway. I do not want to see the two confused.

Mr. Neil: Just to clear the record, the original loan application was—the guarantee was between the Eastern Canada

[Traduction]

M. Ritchie: Nous pourrions le chercher.

Le président: Allez-y, Norm.

M. Kelly: Les créiteurs du Nouveau-Brunswick ayant commis des manquements ont-ils cherché une protection aux termes des lois provinciales de la même façon que cela s'est passé dans le cas de celui-ci?

M. Ritchie: Tout d'abord, en réponse à votre question précédente, c'est la Banque de Montréal qui était l'institution financière en question et cette méthode dont nous parlons n'a pas été suivie alors. Vous parlez de protection, d'enchères publiques, dans le cas de *Bricklin*, la réponse est non. Des administrateurs judiciaires ont en effet été nommés.

M. Kelly: Est-ce donc le premier exemple que l'on ait de cette façon de se soustraire aux obligations?

M. Ritchie: Oui, pour autant que nous sachions.

M. Kelly: Quelles sont les lois dans les autres provinces?

M. K. von Finckenstein (conseiller général, contentieux, ministère de l'Expansion industrielle régionale): Je regrette, mais je ne pourrais vous donner de précisions. Chaque province possède une loi portant sur la propriété, qui prévoit la vente de l'une ou l'autre façon dans le cas d'hypothèque. Il peut y avoir enchère publique ou appel d'offres, l'un ou l'autre.

M. Kelly: Y a-t-il d'autres créiteurs qui ont décidé d'avoir recours à la loi provinciale plutôt que d'honorer leur contrat fédéral?

M. Ritchie: Pas que je sache, à la suite d'un regard rapide sur toute la documentation que nous avons ici.

M. W. Teschke (sous-ministre, ministère de l'Expansion industrielle régionale): D'après notre expérience, les institutions financières ont agi assez rapidement pour protéger nos intérêts. Il s'agit là d'un des premiers cas.

M. Kelly: Il s'agit d'un cas séparé.

M. Teschke: Oui. Ce n'est pas le seul cas, je ne voudrais pas le dire de façon catégorique, mais c'est certainement un cas d'espèce.

M. Kelly: Bien. Merci.

Le président: Sans vouloir procéder à une longue comparaison des différentes lois provinciales sur la propriété, d'après mon expérience, les dispositions en matière de pouvoir de vente sont publiques, et en Ontario en tout cas la propriété fait l'objet de publicité, après quoi une offre est soumise et les créanciers hypothécaires doivent ensuite prendre une décision. Il s'agit là d'une situation tout à fait différente d'une enchère publique ou d'une adjudication publique. C'est mon expérience en ce qui concerne l'Ontario, et je ne voudrais pas que l'on confonde les deux procédures.

M. Neil: Quelques précisions; la garantie intervenait entre *Eastern Canada Savings and Loan Company* et Sa Majesté, la

[Text]

Savings and Loan Company and Her Majesty the Queen. Was the name of Eastern Canada Savings and Loan Company subsequently changed to Central Trust Company? So it is simply a change of name . . .

Mr. Ritchie: Yes.

Mr. Neil: —under the laws of the Province of New Brunswick.

Mr. von Finckenstein: Actually, there was a merger and the new successor entity was called Central Trust.

Mr. Neil: There was a merger as opposed to a change of name?

Mr. von Finckenstein: Yes.

Mr. Neil: I see.

Now, in the letter that you filed dated February 4, 1982, a letter from Mr. Corkum to the department, paragraph 2 says:

Construction of a new addition and still more renovations are presently being carried out . . .

Now, I find that rather strange, in view of the fact that the first paragraph says that the power of sale action date had been fixed at March 9. I cannot understand that anyone, where a power of sale action had been advised, would go ahead with construction and more renovations.

Mr. Ritchie: I cannot help you on that, sir.

The Chairman: To the best of your knowledge, who was doing the financing and the construction of the new addition?

Mr. Ritchie: I have no idea, sir.

Mr. Neil: When your department received this letter and it was read, and you saw that the sale date had been fixed, yet construction and renovations were taking place, did this not alert you to make inquiries?

Mr. Ritchie: There is nothing in the record which suggests that that in itself was a matter for particular concern. As I testified last week, there were a number of matters related to the manner of sale which did cause concern and were the subject of telephone exchanges between an officer of the department and the solicitor of the trust company. But as to this particular activity, I am afraid I am not aware whether that was discussed in those conversations.

Mr. Neil: It seems very strange to me. The owner of the property was in arrears, he was being faced with the property being sold, yet he is carrying on with construction and renovations. It makes one wonder where he would get the financing or where he would get the credit advance to do these things. I cannot, for the life of me, understand why your department would not have taken some action.

Now, there is another thing I want to ask. In the fourth paragraph of that letter, you talk about Standard Investments Ltd. What was their involvement in this deal?

[Translation]

reine. Le nom de *Eastern Canada Savings and Loan Company* a-t-il été changé par la suite en *Central Trust Company*? S'agissait-il donc simplement d'un changement de nom.

M. Ritchie: Oui.

M. Neil: . . . changement de nom qui a eu lieu au terme des lois provinciales du Nouveau-Brunswick.

M. von Finckenstein: Il y a eu fusion, et la nouvelle entité s'est appelée *Central Trust*.

M. Neil: Il y a donc eu fusion et non changement de nom?

M. von Finckenstein: Oui.

M. Neil: Je vois.

Dans la lettre que vous avez déposée en date du 4 février 1982, lettre de M. Corkum au ministère, on peut lire ce qui suit au paragraphe 2:

La construction d'une nouvelle annexe et d'autres rénovations sont en cours à l'heure actuelle . . .

Il me semble qu'il s'agit là d'une situation assez étonnante. En effet, dans le premier paragraphe, la date prévue pour les dispositions en matière de pouvoir de vente a été fixée au 9 mars. Je ne comprends pas pourquoi alors la construction et d'autres rénovations sont entreprises.

M. Ritchie: Je ne pourrais vous expliquer.

Le président: Qui finançait la nouvelle annexe et qui en assurait la construction?

M. Ritchie: Je n'en sais rien.

M. Neil: Lorsque votre ministère a reçu la lettre, qu'il en a pris connaissance, que vous avez découvert que la date de vente avait été fixée, alors que la construction et les rénovations étaient en cours, n'avez-vous pas réagi?

M. Ritchie: Rien dans les dossiers ne laisse supposer que cette question a provoqué certaines inquiétudes. Comme je l'ai dit la semaine passée, les procédures en matière de vente ont causé une certaine préoccupation et ont fait l'objet d'échanges téléphoniques entre un agent du ministère et l'avocat de la compagnie fiduciaire. Mais quant à cette question en particulier, je ne sais pas si cela a fait l'objet de discussion lors des conversations.

M. Neil: Cela me semble fort étrange. Le propriétaire du motel en question devait des arriérés, sa propriété allait peut-être être vendue et pourtant il continuait la construction et les rénovations; on peut se demander comment il imaginait obtenir le financement nécessaire pour ses travaux. Je ne comprends absolument pas comment votre ministère n'a pas pris d'initiative.

J'aimerais vous poser une autre question. Dans le quatrième paragraphe de cette même lettre, vous parlez de *Standard Investments Ltd.* Quel était leur rôle dans toute cette affaire?

[Texte]

• 1115

Mr. von Finckenstein: To the best of our knowledge their investment was that they became the mortgagee to the new purchaser who bought the property from the *Caisse populaire de Tracadie*. The *Caisse populaire* was the purchaser for \$200. They flipped it over the next day for \$75,000, as you know, and that sale was financed by Standard Investments.

Mr. Neil: So, in other words, Standard Investments were involved some time prior to the sale taking place?

Mr. von Finckenstein: No, subsequent to that.

Mr. Teschke: No, the letter would show that they were involved before.

Mr. Neil: That is right. That is right. They say in paragraph 4:

Apparently, Mr. Robert Moore, C.A., of Standard Investments Ltd. (one of H.R. Cohen's companies) . . .

And I will get back to that in a minute.

—is working towards paying out all subsequent encumbrances, establishing Standard in second position to Central, and tendering arrears and legal fees to this office. Hopefully, the problem will be resolved in this fashion.

So if Standard was attempting to establish itself in second position, they must have had some financial involvement.

Mr. Teschke: They did.

Mr. Neil: They did?

Mr. Teschke: I made the same assumption you made.

Mr. Neil: I cannot for the life of me understand why your department did not investigate these things.

The other thing is, in this letter it says:

. . . Standard Investments Ltd. (one of H.R. Cohen's companies) . . .

And if I go back to the guarantee, or at least to the loan application, it says under solicitor:

Firm name—Office of H. Reuben Cohen, Q.C. . .

in both of these applications. I would be interested to find out if the solicitor for Eastern Canada Savings and Loan Company, H. Reuben Cohen, Q.C., is one and the same person as the H. R. Cohen who apparently owns Standard Investments Ltd.

Mr. Teschke: I do not know.

The Chairman: Have you made any investigations at all of that issue?

Mr. Teschke: No. None whatsoever.

Mr. Neil: That is all for now, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, I would like to ask the Auditor General a couple of questions arising out of the last meeting, dealing with the values at various dates, as reported by the Auditor General, and the fact that

[Traduction]

M. von Finckenstein: D'après nos indications, ils sont devenus le créancier hypothécaire du nouvel acheteur, qui a acheté la propriété de la Caisse populaire de Tracadie. La caisse avait auparavant acheté le motel pour 200\$, le revendant le jour suivant pour 75,000\$, comme vous le savez. Cette vente a été financée par Standard Investments.

M. Neil: Ainsi donc, en d'autres termes, Standard Investments était impliqué avant la vente?

M. von Finckenstein: Non, après.

M. Teschke: Non, d'après la lettre, c'était avant.

M. Neil: C'est exact, oui. Au paragraphe 4, on peut lire en effet:

M. Robert Moore, comptable agréé pour Standard Investments Ltd. (une des compagnies de H.R. Cohen) . . .

Et j'y reviendrai dans quelques instants.

. . . veut rembourser toutes les autres servitudes, établissant Standard en deuxième place après Central, et verse les arriérés et les frais d'avocat à ce bureau. Nous espérons que le problème pourra être résolu de cette façon.

Ainsi donc si Standard a essayé de s'établir en deuxième position, elle devait avoir participé de façon financière d'une façon ou d'une autre.

M. Teschke: En effet.

M. Neil: Vraiment?

M. Teschke: Je fais les mêmes déductions que vous.

M. Neil: Je ne comprends vraiment pas pourquoi votre ministère n'a pas fait enquête.

Dans cette lettre, on lit également ceci:

. . . Standard Investments Ltd. (une des sociétés de H.R. Cohen) . . .

Et si je me reporte à la garantie de prêt ou en tout cas à la demande de prêt, on peut lire sous le nom de l'avocat:

Nom de la firme . . . Étude de H. Reuben Cohen, CR . . .

et cela intervient dans les deux demandes. J'aimerais savoir si l'avocat d'*Eastern Canada Savings and Loan Company*, H. Reuben Cohen, CR. est la même personne que ce H.R. Cohen, qui serait apparemment le propriétaire de Standard Investments Ltd.

M. Teschke: Je n'en sais rien.

Le président: Avez-vous fait enquête pour le savoir?

M. Teschke: Non, pas du tout.

M. Neil: Ce sera tout, monsieur le président.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, j'aimerais poser quelques questions au vérificateur général pour faire suite aux questions qui ont été posées au cours de la dernière réunion et qui portaient sur la valeur de la propriété à

[Text]

the new owner obtained a mortgage of \$285,000 on the motel within a month. That could mean several things, depending on what happened. And by that I mean if the new owner was starting renovations and/or additions to the property that he bought, and we heard some evidence that it was in bad shape, he might have obtained a mortgage with a face amount of \$285,000 with the understanding with the mortgagee that the amounts would be advanced as the value was improved. If that were the case, that would be quite a normal transaction. But if, as is suggested by paragraph 17.53, the new mortgage of \$285,000 was fully advanced immediately, then that is quite a different thing. What were the facts?

Mr. Dye: Mr. Chairman, in answer to Mr. Clarke's question, I am sorry but I do not personally know whether the funds were fully advanced or piecemeal. Possibly Mr. Bonder can help me on that.

Mr. Bonder: Mr. Chairman, we reviewed a mortgage deed for \$285,000. We would not be in a position to know how much of that had indeed been advanced.

The Chairman: Can you confirm the dates as to when the mortgage deed was dated and when it was registered on title?

Mr. Neil: And who was the mortgagee?

Mr. Bonder: We have that information in our files, Mr. Chairman.

Mr. Dye: We think it is March 10 and April 8 of 1982.

Mr. Neil: And who was the mortgagee—Standard Trust?

Mr. Dye: Standard Investments Limited is what my briefing note says. We have this information at central registry.

The Chairman: Is the department aware that the mortgage documentation, or this quick flip, is dated the day after and registered within six days? Did that not raise any questions?

Mr. Teschke: We are now aware of that. We were not aware of it before the Auditor General's findings.

The Chairman: All right. Let us go back to the legal advice that was given at the time. Central Trust submitted the request for payment. The legal advice was given. Was title not checked at that time?

• 1120

Mr. von Finckenstein: No, Mr. Chairman. The legal advice was given solely on the facts as stated. The loan had been in arrears. There had been a public auction and the sales price obtained was \$200. There was no title search done. There was no knowledge of the sale of subsequent mortgages or anything at the time the legal advice was given.

The Chairman: Do you mean that at a date after the guarantee is called, you were asked for legal advice and it is only based on the guarantee, and nobody checks title?

[Translation]

différentes dates comme le mentionne celui-ci et le fait que le nouveau propriétaire a obtenu une hypothèque de 285,000\$ pour le motel, et ceci en un mois. Cela pourrait signifier différentes choses, selon les événements. Ainsi, si le nouveau propriétaire a commencé à rénover et à ajouter des annexes à la propriété qu'il a achetée, et nous avons entendu dire que celle-ci n'était pas en très bon état—il aurait pu obtenir une hypothèque à valeur nominale de 285,000\$, dont les montants auraient augmenté avec la valeur de la propriété, et ceci suite à une entente avec le créancier hypothécaire. Il s'agirait-là en fait, d'une transaction tout à fait normale. Si par contre, comme le suggère le paragraphe 17.53, la somme totale de 285,000\$ d'hypothèque a été avancée immédiatement, cela est tout à fait différent. Quels étaient les faits au juste?

Mr. Dye: Monsieur le président, en réponse à la question de M. Clarke, je dois dire que personnellement je ne sais pas si les fonds ont été avancés au complet ou petit à petit. M. Bonder pourra peut-être m'aider à ce sujet.

Mr. Bonder: Monsieur le président, nous avons examiné le titre hypothécaire de 285,000\$, mais nous ne pourrions dire quel montant de cette somme a été avancé.

Le président: De quand date l'acte hypothécaire et quand le titre a-t-il été enregistré?

Mr. Neil: Et qui était le créancier?

Mr. Bonder: Nous avons tous ces renseignements dans nos dossiers, monsieur le président.

Mr. Dye: Je crois qu'il s'agit du 10 mars et du 8 avril 1982.

Mr. Neil: Et qui était le créancier hypothécaire? Standard Trust?

Mr. Dye: D'après mes notes, il s'agirait de Standard Investments Limited. Nous avons ces informations aux archives centrales.

Le président: Le ministère est-il au courant que tous les documents hypothécaires datent du jour suivant et ont été enregistrés dans les six jours? Est-ce que cela n'a pas provoqué de questions de votre part?

Mr. Teschke: Pas que nous sachions. Nous n'étions pas au courant de cette situation auparavant.

Le président: Très bien. Nous pourrions peut-être nous reporter aux conseils juridiques qui ont été donnés à l'époque. Central Trust a soumis la demande de paiement. Un conseil juridique a été donné. N'a-t-on pas vérifié le titre à l'époque?

Mr. von Finckenstein: Non, monsieur le président. Les conseils juridiques portaient uniquement sur les faits énoncés. Il y avait eu des arriérés de paiements, enchères publiques et une vente pour une valeur de 200\$. Il n'y a eu aucune recherche de titre, aucune information au sujet d'une hypothèque subséquente au moment où le conseil juridique a été donné.

Le président: Voulez-vous dire que on vous a demandé une opinion juridique, qui se base uniquement sur la garantie, et qu'il n'y a pas eu de recherche de titre?

[Texte]

Has that practice been instituted in the future? I cannot see how you can give legal advice unless you check the facts. Surely the title . . . What we have been able to do by mail—a phone call and mail, and have it here in seven days . . . surely that is relevant to the decision as to whether you pay out on a guarantee and the legal advice you give.

Mr. von Finckenstein: Mr. Chairman, I do not disagree with you. I told you at the last meeting that I thought that the legal advice in this instance was not the best.

The Chairman: All right. Thank you.

Yes. Go ahead, Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): I think you took me away from—

The Chairman: I am sorry.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): —the new mortgage that I was asking about. Mr. Bonder, was referring to this \$285,000 mortgage, which I think he said they had examined, but they did not know the details of the advancement of funds under that document.

Mr. Bonder: That is correct.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Do you have a copy of that mortgage here?

Mr. Bonder: We do have it in our files. We do not have it with us.

Mr. Dye: We obtained a copy at the central registry and we could have it here before the end of your meeting, if you wish it.

The Chairman: We would like to have it.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Perhaps, Mr. Chairman, it would be useful also to have any evidence that the Auditor General could provide, concerning the offer of \$625,000 that he says was made in May 1983 because, again, to the Auditor General, the offer says:

was to purchase the motel property and an adjacent parcel of land . . .

That complicates the issue further, because we cannot tell how much of the offer of \$625,000 was for the Riviera Motel and how much was for the land, and who owned the land. It gets quite complicated.

Mr. Dye: We have no apportionment between the two titles, Mr. Clarke.

The Chairman: Mr. Neil.

Mr. Neil: In the letter from Central Trust dated February 4, in the third paragraph, they state:

There is a debenture in place covering the chattels. In order to secure the chattels, we would have to enforce the debenture and appoint a receiver. This can be done either before or after the Power of Sale is accomplished.

[Traduction]

Une telle façon de procéder va-t-elle se poursuivre à l'avenir? Je ne vois pas comment on peut donner des conseils juridiques sans avoir une bonne connaissance de la situation elle-même. Nous avons pu obtenir des renseignements en sept jours, en utilisant le téléphone et le courrier. Il me semble que la connaissance des faits est importante pour décider du versement d'une garantie et pour donner des conseils juridiques en la matière.

M. von Finckenstein: Monsieur le président, je ne suis pas en désaccord avec vous. Je vous ai d'ailleurs dit à la dernière réunion qu'à mon avis les conseils juridiques n'ont pas été les meilleurs qui soient dans ce cas.

Le président: D'accord, merci.

Allez-y, monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Je crois que vous m'avez fait perdre le fil . . .

Le président: Je m'en excuse.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Je posais des questions au sujet de la nouvelle hypothèque. M. Bonder parlait de cette hypothèque de 285,000\$. Il a dit, si je ne me trompe, qu'ils avaient examiné celle-ci, mais qu'ils ne connaissaient pas les détails concernant l'avance de fonds.

M. Bonder: C'est exact.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Avez-vous une copie de l'hypothèque en question?

M. Bonder: Dans nos dossiers, mais pas ici.

M. Dye: Nous avons obtenu une copie aux archives centrales et nous pourrions vous la faire parvenir avant la fin de la réunion si vous y tenez.

Le président: Nous aimerions l'avoir.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président il serait peut-être utile d'avoir également toutes les autres preuves que pourrait nous fournir le vérificateur général concernant l'offre de 625,000\$ qui a été faite en mai 1983 parce que l'offre disait bien ce qui suit:

pour l'achat du motel et du lopin de terre adjacent.

Ce qui complique davantage les choses est que nous ne pouvons pas savoir quel montant de cette offre de 625,000\$ se rapportait au motel Riviera et au lopin de terre adjacent, ni qui possédait la terre. Les choses deviennent donc assez compliquées.

M. Dye: Nous n'avons pas de répartition entre les deux titres, monsieur Clarke.

Le président: Monsieur Neil.

M. Neil: Dans la lettre de Central Trust en date du 4 février, au troisième paragraphe, on lit ceci:

Une débenture couvre les biens meubles. Afin de pouvoir obtenir ceux-ci, nous devons faire valoir celle-ci et nommer un administrateur judiciaire. Cela peut se faire avant ou après avoir obtenu le pouvoir de vente.

[Text]

Now, what happened to that debenture? Was that discussed by your official and officials of Central Trust? Why was the debenture not realized on or before or after the sale? I assume that the debenture would cover all the beds, the television sets, all the chattels in the hotel—perhaps others as well. What happened to that debenture? You could sell a couple of beds at a garage sale for a couple of hundred dollars.

Mr. Teschke: Just one moment until we get the letter in our hand.

Mr. Ritchie: Mr. Chairman, on June 3, 1982, the branch manager of Central Trust Company wrote to our senior loans guarantees officer and indicated:

In reaching our decision not to appoint a receiver manager to dispose of the chattels, we made reference to the condition of these and decided that they would have little or no attention at a separate auction, and were included in the sale of the motel in the hope that a higher bid would have been attracted.

This was the advice given by the trust company to explain why it was that the debenture was not in force prior to the sale.

Mr. Neil: Do you have a copy of the debenture agreement to indicate what assets it covers?

• 1125

Mr. Ritchie: It just covered all the realty . . .

Mr. von Finckenstein: All the realty and personal things of the Riviera Motel, i.e., the land, building and chattel.

Mr. Ritchie: Mr. Chairman, in addition, in a prior letter . . . If it will be helpful to the committee, we can certainly table these letters, from the branch manager to our office here, a prior letter dated March 30, 1982. The last one I cited was two months and four days later.

The letter stated that there was the further indication that the necessity of securing absolute control over the chattels, by using the powers conveyed under the debenture, which would require the appointment of a receiver-manager, as set out in Section 63 of the debenture—reliable sources indicated that such action would cost our company approximately \$20 per hour, which for a period of 30 days could reach \$10,000, and this expense would continue until a successful purchaser could be found.

So on March 30 and then again on June 3, 1982, the trust company indicated to our officer that the grounds for not enforcing the debenture prior to the sale were that it would cost more than it was worth.

The Chairman: As far as they were concerned . . .

Mr. Ritchie: As far as they were concerned—in their judgment.

[Translation]

Qu'est-il advenu de cette débenture? Vos agents et ceux de Central Trust en ont-ils discuté? Pourquoi la débenture n'a-t-elle pas été réalisée avant pendant ou après la vente? Je suppose qu'elle couvrirait les lits, les télévisions ainsi que tous les autres biens meubles du motel et peut-être d'autres également. Que s'est-il passé, qu'est-il advenu de cette débenture? Il aurait en effet été possible de vendre quelques lits à une vente de bric-à-brac et d'en retirer quelques centaines de dollars.

M. Teschke: Veuillez attendre quelques instants que nous ayons trouvé la lettre.

M. Ritchie: Monsieur le président, le 3 juin 1982, le directeur d'un des sièges de Central Trust Company écrivait ce qui suit à un de nos agents principaux de garantie de prêts:

Lorsque nous avons décidé de ne pas nommer d'administrateur judiciaire pour liquider les biens meubles, nous avons tenu compte de l'état de ceux-ci; nous avons en effet décidé qu'ils ne représenteraient rien ou presque rien lors d'une vente aux enchères séparée, ils ont par conséquent été inclus dans la vente du motel dans l'espoir d'attirer une offre supérieure.

Tel est donc le conseil qui a été donné par la compagnie fiduciaire, et cela explique pourquoi on ne s'est pas servi de cette débenture avant la vente.

M. Neil: Avez-vous un exemplaire de l'entente concernant la débenture indiquant les biens meubles que celle-ci couvrirait?

M. Ritchie: Cela couvrirait tout . . .

M. von Finckenstein: Tout est la propriété immobilière et personnelle du motel Riviera, c'est-à-dire, la terre, les bâtiments et les biens meubles.

M. Ritchie: Monsieur le président, de plus, dans une lettre antérieure . . . si cela peut aider le Comité, nous pourrions certainement déposer ces lettres émanant de notre directeur sectoriel et adressées au siège social ici, une lettre antérieure datée du 30 mars 1982. La dernière que j'ai citée est datée de quatre jours plus tard.

Dans cette lettre, on dit

qu'il est nécessaire de s'assurer d'un contrôle absolu sur les biens meubles en se servant des pouvoirs accordés en vertu de la débenture, ce qui exigerait la nomination d'un syndic tel que précisé à l'article 63 de la débenture . . . d'après des sources digne de foi, ces mesures auraient coûté environ 20\$ l'heure à notre compagnie, ce qui, pour une période de 30 jours, aurait pu signifier un montant de 10,000\$, et ce montant aurait tout simplement continué d'augmenter jusqu'à ce qu'on trouve un acheteur.

Donc, le 30 mars et encore une fois le 3 juin 1982, la société de fiducie a fait savoir à notre agent que si on n'a pas cherché à faire respecter les conditions de la débenture avant la vente, c'est parce que cela aurait coûté plus cher que cela ne valait.

Le président: Du moins à leur avis . . .

M. Ritchie: Du moins, à leur avis . . . c'était leur jugement.

[Texte]

Mr. Neil: One other question; in examining a news report in *The Toronto Star*, back on December 17, 1983, there was an indication that DREE did some financing with respect to a Boudreau Motel. Before you guaranteed or helped fund the Boudreau Motel, did you review the Riviera Motel file, to determine whether or not the problems encountered by the Riviera Motel were as a result of poor management, as a result of lack of tourists, or what-have-you? It seems to me that if you have a motel that goes bankrupt, then, before you would entertain assisting another motel in the area, you would review what happened in the previous instance. Did you do that?

Mr. Ritchie: It would certainly be standard practice, sir. I should also point out that in the Motel Boudreau Limitée case, I believe we are talking about a contribution, rather than a guarantee—a joint federal-provincial contribution. But, having said that, it would be standard practice . . . Although I cannot speak of direct knowledge to what preceded this decision, it would have been standard practice to make an assessment of the viability of that project. And such assessment would take account of the experience in a geographically approximate case.

Mr. Neil: In the same article, there is an indication that when Scichilone was in trouble he approached the federal government for another guarantee to help finance renovation and expansion. Have you any record of that, and the reason it was turned down?

Mr. Ritchie: It was turned down, sir, because the program did not cover expansion.

Mr. Neil: It did not cover expansion . . . So you could see the man was in trouble, and it is better to let the thing go belly-up than try to take some action to help him?

Mr. Ritchie: It was more a matter, sir, that the legal authority in respect of that program did not permit us to assist in expansion. So it was not a discretionary judgment.

Mr. Neil: Thank you.

The Chairman: Mr. Cousineau.

M. Cousineau: Merci, monsieur le président.

Cette question a peut-être été posée antérieurement, mais elle a trait à un jeune notaire de 20 ans qui a pratiqué dans la province de Québec. Je sais que les lois ne sont pas les mêmes dans le cas présent, mais y a-t-il des gens de cabinets privés qui ont été impliqués dans ce dossier-là ou s'il s'agit exclusivement d'avocats du Ministère?

Mr. Ritchie: Seuls les avocats du Ministère ont été consultés dans ce cas-là. Je dois ajouter, cependant, que l'agent responsable du dossier travaillait pour le gouvernement mais qu'il avait déjà l'expérience du secteur privé pour y avoir pratiqué.

• 1130

M. Cousineau: Mais, pour éviter que d'autres cas semblables se présentent à l'avenir, ne trouvez-vous pas que la pratique privée devrait être impliquée davantage?

[Traduction]

Mr. Neil: Une autre question; dans un article du *Toronto Star* du 17 décembre 1983, on semble dire que le MEER a consenti un certain financement au motel Boudreau. Avant que vous n'accordiez des garanties ou un financement au motel Boudreau, avez-vous revu le dossier du motel Riviera pour décider si oui ou non les problèmes du motel Riviera étaient le résultat d'une mauvaise gestion, d'un manque de touristes ou autre chose? Il me semble que si un motel fait faillite, avant de songer à en aider un autre dans la région, il serait bon de réétudier le premier cas. L'avez-vous fait?

M. Ritchie: Ce serait certainement une pratique normale, monsieur. Je voudrais aussi souligner que dans le cas du motel Boudreau Limitée, il me semble qu'il s'agit d'un apport plutôt que d'une garantie . . . un apport mixte fédéral-provincial. Cependant, cela dit, ce serait pratique normale . . . quoi que je n'aie pas de connaissance directe de ce qui a précédé cette décision, il aurait été normal d'évaluer la rentabilité du projet. Pour toute évaluation de ce genre, il aurait fallu tenir compte de l'expérience passée dans un lieu semblable.

M. Neil: Dans le même article, on dit que lorsque Scichilone a eu des problèmes, il est allé voir le gouvernement fédéral afin d'obtenir une autre garantie pour aider à financer sa rénovation et son expansion. Avez-vous une note à ce sujet dans vos dossiers et savez-vous pourquoi ce fut refusé?

M. Ritchie: Ce fut refusé, monsieur, parce que le programme ne prévoyait pas d'expansion.

M. Neil: Il ne prévoyait pas d'expansion . . . vous pourriez donc voir que ce monsieur avait des problèmes et qu'il valait mieux le laisser faire faillite que d'essayer d'entreprendre quoi que ce soit pour l'aider?

M. Ritchie: C'est plutôt, monsieur, que l'autorisation juridique en vertu de ce programme ne nous permettait pas d'aider pour l'expansion d'une entreprise. Ce n'était donc pas un jugement laissé à notre discrétion.

M. Neil: Merci.

Le président: Monsieur Cousineau.

Mr. Cousineau: Thank you, Mr. Chairman.

Maybe this question has been put to you before, but I would like to know . . . In the case of a young notary of 20 years who has practised in the Province of Quebec . . . I know that the legislation is not the same in the present case, but are there people from private firms who are involved in that case, or was it only followed by department lawyers?

Mr. Ritchie: Only the departmental lawyers were consulted in this case. I must, however, add that the agent responsible for the case was working for the government, but that he had experience of the private sector for having practised in it.

Mr. Cousineau: But to avoid any other such cases in the future, do you not think that private practise should be involved much more?

[Text]

Mr. Ritchie: Je dirais, monsieur, que nous n'étions pas satisfaits de l'avis juridique qu'on nous avait donné. Dans ce contexte-là, nous aurions voulu en demander un deuxième. Mais, cela dit, j'ajouterais que nous avons entièrement confiance dans les avis que nous recevons du ministère de la Justice, et si notre avocat général décide qu'il faut obtenir un avis du secteur privé, cela va se faire. Rien ne nous empêche d'aller chercher un deuxième avis sur l'avis du ministère de la Justice. Dans certains cas, c'est la voie que nous avons suivie mais, en l'occurrence, cela n'a pas été fait.

Mr. Cousineau: Voici où je veux en venir, monsieur Ritchie. Quelqu'un qui est dans la pratique privée depuis un certain nombre d'années a peut-être vécu un cas d'espèce. Quelqu'un qui travaille au ministère depuis l'obtention de sa licence en droit ou de son diplôme en *Common Law* ne peut pas réagir de la même façon. C'est pour cela que j'ai compris, d'après la réponse qu'il a donnée tout à l'heure, qu'il n'avait pas eu le meilleur avis dans les circonstances. C'est justement ce à quoi je veux en venir. Lorsqu'on donne une garantie de paiement, ne serait-il pas préférable d'impliquer beaucoup plus la pratique privée, de façon à s'assurer que de telles choses ne se reproduisent pas?

Mr. Ritchie: Est-ce que je peux demander à notre avocat général de répondre à la question, monsieur le président?

Mr. von Finckenstein: As a matter of practice we do follow exactly what you suggest. In given cases where we feel that the expertise within the department is not sufficient or where solicitors in private practice could add a different dimension to a given problem we do hire outside solicitors as agents of the Minister of Justice to advise us.

Undoubtedly, this would have been useful in this case. Unfortunately, it did not happen. As I told you before, it is a case where everything from the legal side was not done the way it should have been done.

Mr. Cousineau: What bothers me on this is that when you say you feel you should get private practice involved in this should it not be a general practice as far as the department is concerned to get the private practice involved in any of the following. Maybe a certain amount is involved in a loan guarantee.

The main point of this is to make sure that this does not happen again. It is just as simple as that.

Mr. Ritchie: En termes de la politique du Ministère, je dois vous dire que, étant donné ce cas malheureux, il est évident qu'on cherchait à obtenir un tout autre avis. Mais vous n'êtes pas sans savoir, monsieur, qu'en pratique, et dans les cas très complexes et très difficiles, nous avons toujours été très bien servis par le ministère de la Justice, dont les agents s'avèrent plus compétents que ceux du Ministère qui savent quand ils ne sont pas les plus compétents dans un certain domaine.

Cela dit, il n'en reste pas moins que c'est aux responsables du Ministère de déterminer s'ils sont satisfaits des avis donnés par le ministère de la Justice. Si jamais nous n'étions pas entièrement satisfaits, nous pourrions toujours demander un

[Translation]

Mr. Ritchie: I would say, Sir, that we were not satisfied with the legal advice we received. In that context, we would have liked to have a second opinion. However, that said, I must say that we have complete confidence in the opinions we received from the Department of Justice and if our Advocate General decides that we must get an opinion from the private sector, it will be done. Nothing prevents us from getting a second opinion on the opinion received from the Department of Justice. In some cases, that is the road we did follow, but in that case it was not done that way.

Mr. Cousineau: That is the point I am trying to make, Mr. Ritchie. Someone who has been in private practise for a certain number of years might perhaps have been involved in some special case. Someone who has been working for the department since obtaining his law degree or his *common law* degree cannot react in the same manner. That is why I understood, from the answer given before, that the best opinion had not been received in the circumstances. That is the point I am trying to make. When you give a guarantee for payment, would it not be preferable to involve the private sector far more so as to ensure that such things do not happen again?

Mr. Ritchie: Could I ask our council to answer that question, Mr. Chairman?

Mr. von Finckenstein: Question de pratique, nous faisons exactement ce que vous proposez. Dans certains cas donnés, lorsque nous croyons que l'expertise au sein du ministère ne suffit pas ou que quelqu'un du secteur privé pourrait ajouter une dimension différente à un problème donné, nous allons chercher, en qualité d'agents du ministère de la Justice, des avocats de l'extérieur pour nous aider.

Sans doute cela aurait-il été utile dans le cas qui nous occupe. Malheureusement, cela ne s'est pas fait. Comme je vous l'ai déjà dit, c'est un cas où, juridiquement parlant, tout ce qui a été fait, ne l'a pas été comme il aurait fallu.

Mr. Cousineau: Ce qui m'inquiète à ce propos, c'est lorsque vous dites que vous devriez vous prévaloir des services de conseillers engagés dans le privé, ce ne devrait pas être une pratique généralisée pour le ministère. Peut-être y a-t-il un certain montant d'impliqué lorsqu'on garantit un prêt.

L'objet de tout ceci, c'est de s'assurer que ce cas ne pourra plus se reproduire. C'est aussi simple que cela.

Mr. Ritchie: As far as department policy goes, I must say that because of this unfortunate case, it is quite clear that we were trying to get quite another opinion. But you are not without knowing, Sir, that in practise and in very complex and difficult cases, we have always been well served by the Department of Justice whose officials are proven to be more competent than the department officials who know when they are not the most competent in a given area.

Having said that, there still remains the fact that it is up to the responsible people in the department to determine whether they are satisfied with the advice given by the Department of Justice. If ever we were not entirely satisfied, we could always

[Texte]

deuxième avis à un conseiller du secteur privé. Dans certains cas, cela s'est produit.

Donc, nous avons toujours cette option, et si, dans ce cas-ci, nous n'avons pas choisi cette option-là, c'est notre faute et pas nécessairement celle du ministère de la Justice.

Mr. Neil: Could I interject just one question?

Do I gather from your response that the matter was referred to Justice for an opinion, you got an opinion from Justice, it went back to your legal department and they considered the Justice advice?

Mr. Ritchie: I should explain, sir, that our legal staff are on secondment from the Department of Justice.

Mr. Neil: They are part of the Department of Justice.

• 1135

Mr. Ritchie: Our general counsel is of the Department of Justice, but works at the service of our department.

The Chairman: Can we proceed now, for a minute, beyond July 7, the time of the first payment? When was the payment of the second amount to Central Trust on a guarantee?

Mr. Teschke: It was mailed out of the department on September 1.

The Chairman: So Central Trust collects on their first guarantee. What correspondence took place between July 7 and September 1 to realize sort of the insult to injury, the \$15,000 on top of the \$300,000?

Mr. Ritchie: This is from July 7 to September 1, sir?

The Chairman: Yes.

Mr. Ritchie: There was, first—and I believe the date I gave you was July 9—the letter enclosing the \$300,000.

The Chairman: Why did they not get it all at once?

Mr. Ritchie: There was a small hold-back of \$15,000 pending the decision as to whether or not personal guarantees would be pursued, the personal guarantees of the principals. There was a subsequent letter from the trust company four days later, on July 13, asking when the cheque was coming. In effect, the response was, your cheque is in the mail.

The Chairman: Or else they would sue.

Mr. Ritchie: Yes, sir.

On July 26, Canada Post having done its job, the trust company manager wrote to our officer acknowledging receipt of the payment and advising at that time of their decision not to proceed against the personal guarantees, based upon the numerous judgments already outstanding against the guarantor.

[Traduction]

request a second opinion from private sector counsel. In some cases, that has been done.

So we always do have that option and if, in this case, we did not choose to exercise that option, that is our fault and not necessarily any fault of the Justice Department.

M. Neil: Pourrais-je poser une question?

Dois-je comprendre de votre réponse que vous avez demandé l'avis du ministère de la Justice, que vous en avez reçu un, que vous en avez saisi votre contentieux qui l'a étudié?

M. Ritchie: Je devrais plutôt vous expliquer, monsieur, que notre contentieux est composé de gens qui sont détachés du ministère de la Justice.

M. Neil: Ils font donc partie du ministère de la Justice.

M. Ritchie: Notre avocat conseil est du ministère de la Justice, mais il est au service de notre ministère.

Le président: Pouvons-nous maintenant, pour un instant, nous reporter au-delà de ce 7 juillet, date du premier paiement? Quand le deuxième montant a-t-il été versé à Central Trust, le versement en vertu de la garantie?

M. Teschke: Le ministère l'a expédié le 1^{er} septembre.

Le président: Donc, le Central Trust obtient l'argent en vertu de la première garantie. Quel échange de correspondance y a-t-il eu entre le 7 juillet et le 1^{er} septembre pour, ignominie suprême, vous amener à ajouter ces \$15,000 aux \$300,000?

M. Ritchie: Vous voulez dire du 7 juillet au 1^{er} septembre, monsieur?

Le président: Oui.

M. Ritchie: Tout d'abord, il y a eu ... et je crois que la date que je vous ai donnée était le 9 juillet ... la lettre contenant le montant de \$300,000.

Le président: Pourquoi n'ont-ils pas tout obtenu à la fois?

M. Ritchie: Il y avait un petit montant de retenu, \$15,000 en attendant que soit décidé si, oui ou non, les garanties personnelles des débiteurs principaux seraient mises en cause. Ensuite, il y a la lettre suivante de la société de fiducie, quatre jours plus tard, le 13 juillet, pour savoir quand le chèque serait expédié. La réponse était, à toutes fins pratiques, que le chèque avait été mis à la poste.

Le président: Sinon cette société poursuivait.

M. Ritchie: Oui, monsieur.

Le 26 juillet, les postes canadiennes ayant accompli leur travail, le gérant de la société de fiducie a envoyé un accusé de réception à notre agent confirmant que le versement avait été reçu et nous avertissant, dans la même lettre, de leur décision de ne pas poursuivre l'affaire eu égard aux garanties personnelles, fondée sur les nombreux jugements déjà rendus contre ce débiteur.

[Text]

The Chairman: All right. Who made that decision not to proceed against the . . . ?

Mr. Ritchie: The trust company made that decision.

The Chairman: So they have now submitted to you, in writing, documentation advising you as to why they are not proceeding on the personal guarantees?

Mr. Ritchie: Yes, sir.

The Chairman: And of course at that point it is only \$15,000 worth anyway.

Mr. Ritchie: That is right. At that time they enclosed copies of credit reports on the principals.

The Chairman: So then?

Mr. Ritchie: Then, again, correspondence external to the department . . . No, on September 1, the letter enclosing final payment of \$15,000.

The Chairman: And this is signed or approved by the same official who approved the first payment of \$300,000?

Mr. Ritchie: It was approved by the same official.

The Chairman: So it is now September 1 and you have paid out \$300,000, you have paid out \$15,000. What happens to this file, does it close?

Mr. Ritchie: These files, in a technical sense, are never closed and our decision to instruct the Department of Justice to proceed with the recovery action is evidence that the file . . .

The Chairman: No, I am not going to get that quickly to that point.

It is now September 1, 1982, and the file . . . It is not current, obviously; I appreciate that it is not closed, but it is certainly not a current matter. It sits there then the Auditor General comes on the scene.

Mr. Ritchie: That is right, sir.

The Chairman: When was the first contact of the Auditor General with the file?

Mr. Dye: In June, 1983, Mr. Chairman.

The Chairman: And when would the questions have been raised by your officials, Mr. Dye, with the department on this particular matter?

Mr. Dye: June through September, 1983.

The Chairman: June through September, 1983, and it is a matter for discussion. Wait a minute—it is in your audit notes for print—when?—December, 1983.

Mr. Dye: Yes. I think there is a further explanation that might be useful to you.

The Chairman: Fine.

[Translation]

Le président: Parfait. Qui a pris la décision de ne pas . . .

M. Ritchie: La société de fiducie en a décidé ainsi.

Le président: Donc, ils vous ont donné, par écrit, de la documentation vous disant pourquoi ils ne voulaient pas intenter d'action en vertu des garanties personnelles?

M. Ritchie: Oui, monsieur.

Le président: Evidemment, à ce moment-là, il ne s'agit que d'un montant de \$15,000, de toute façon.

M. Ritchie: C'est exact. En même temps, les responsables de la société nous ont envoyés copie de rapports de crédit sur les débiteurs principaux.

Le président: Et alors?

M. Ritchie: Là, encore une fois, correspondance à l'extérieur du ministère . . . Non, le 1^{er} septembre, la lettre couvrant le versement final de \$15,000.

Le président: Et elle est signée ou approuvée par le même fonctionnaire, qui a approuvé le premier versement de \$300,000?

M. Ritchie: Oui, elle a été approuvée par le même fonctionnaire.

Le président: C'est maintenant le 1^{er} septembre et vous venez de verser \$300,000, puis \$15,000. Que faites-vous du dossier; vous le fermez?

M. Ritchie: Sur le plan strictement technique, ces dossiers ne sont jamais fermés, et notre décision de donner instruction au ministère de la Justice de prendre des mesures de recouvrement témoigne du fait que le dossier . . .

Le président: Non, je ne veux pas en arriver là aussi rapidement.

Nous sommes au 1^{er} septembre 1982 et le dossier . . . De toute évidence, ce n'est pas un dossier courant; je comprends bien que le dossier n'est pas fermé, mais ce n'est pas une affaire courante. Le dossier est là, tranquille, et le vérificateur général entre en scène.

M. Ritchie: Exactement, monsieur.

Le président: Quand le vérificateur général a-t-il pris connaissance de ce dossier pour la première fois?

M. Dye: En juin 1983, monsieur le président.

Le président: Et les questions soulevées par vos fonctionnaires, monsieur Dye, auprès du ministère à ce sujet précis?

M. Dye: De juin à septembre 1983.

Le président: De juin à septembre 1983, et c'est un sujet de discussion. Un instant . . . c'est dans vos notes de vérification à imprimer . . . quand? . . . décembre 1983.

M. Dye: Oui. Je crois que vous trouverez là d'autres détails qui pourraient vous être utiles.

Le président: Parfait.

[Texte]

Mr. J.E. Hutchinson (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): We worked on the file, Mr. Chairman, over the course of the summer, confirming facts, checking into the situation as we know it. We brought the whole package together, basically, to the department's attention on September 6, 1983.

The Chairman: So on September 6, 1983, the department is on notice that \$315,000 was paid out rather quickly. When was the first demand letter by the department, as a result of the Auditor General's actions, to Central Trust?

Mr. Teschke: The first demand letter was dated April 6, 1984.

The Chairman: How do you account for the period of time from September, 1983, through to April, 1984?

Mr. Teschke: If I could review some dates in between there, Mr. Chairman?

The Chairman: Sure.

• 1140

Mr. Teschke: As the Auditor General has said, we were first officially advised on September 6, 1983. On September 12 it was our comptroller, Mr. Marshall, who met with the audit principal on September 6. On September 12 we took action to ensure that no further loan guarantee payments would be made unless all lenders' obligations were fully satisfied, and we also agreed at that time that every case would have to be signed off personally by the comptroller. We then looked at the case in some depth and decided by official letter on September 15 to request an investigation by the RCMP.

There are some other dates in between, but none of them are of real significance to your point.

It was not until December 15—a letter dated December 15 which we received on December 19... that we received an interim report from the RCMP. That report indicated to us that they had not to that point developed any evidence of criminal activity, but they expected to complete their report and investigation early in 1984.

It followed shortly after receipt of that letter that we at that point implemented our own internal detailed investigation in the department, covering basically the four points that were mentioned in Mr. Ritchie's opening statement last week. The comptroller carried out that investigation in depth, including interviews with people within the department, through the month of January, and basically some of it done in February. It was finally on March 9 of 1984 that we received the final report from the RCMP, the final results of their investigation, saying they had uncovered no evidence on which to base criminal charges.

Following the receipt of that information, we within the department met at the senior level and concluded our own

[Traduction]

M. J. E. Hutchinson (directeur principal, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada): Nous avons travaillé à ce dossier, monsieur le président, pendant tout l'été, confirmant les faits, vérifiant la situation que nous connaissons. Nous avons porté toute l'affaire à l'attention du ministère, à toutes fins pratiques, le 6 septembre 1983.

Le président: Donc, le 6 septembre 1983, le ministère se fait dire qu'un montant de \$315,000 a été déboursé un peu rapidement. Quand la première lettre de réclamation, résultat des gestes posés par le vérificateur général, a-t-elle été envoyée à la «Central Trust»?

M. Teschke: La première lettre de réclamation porte la date du 6 avril 1984.

Le président: Comment expliquez-vous ce long silence entre le mois de septembre 1983 et le mois d'avril 1984?

M. Teschke: Vous me permettez de faire état de certaines dates pendant cette période, monsieur le président?

Le président: Absolument.

M. Teschke: Comme l'a dit le vérificateur général, nous avons été informés officiellement pour la première fois le 6 septembre 1983. Le 12 septembre, c'est notre contrôleur, M. Marshall, qui avait rencontré le vérificateur principal le 6 septembre. Le 12 septembre, nous avons pris des mesures pour nous assurer qu'aucun autre paiement ne serait effectué en vertu de la garantie de prêt, à moins qu'elle ne rencontre pleinement toutes les obligations des prêteurs, et à ce moment-là, nous nous sommes également entendus sur le fait que le contrôleur devrait signer personnellement chaque cas. Nous avons étudié le cas en profondeur et, le 15 septembre, nous avons décidé d'envoyer une lettre officielle à la GRC en leur demandant de faire enquête.

Il y a quelques autres dates entre cela, mais aucune qui ait une importance réelle relativement à votre point.

C'est seulement le 15 décembre—une lettre en date du 15 décembre que nous avons reçue le 19 décembre—que nous avons reçu un rapport provisoire de la GRC. Dans ce rapport, ils nous faisaient savoir que jusqu'alors, ils n'avaient trouvé aucune preuve d'activité criminelle et qu'ils s'attendaient à avoir terminé leur rapport et leur enquête au début de 1984.

C'est peu de temps après la réception de cette lettre que nous avons entrepris notre propre enquête détaillée au sein du ministère, portant fondamentalement sur les quatre points mentionnés la semaine dernière dans la déclaration d'ouverture de M. Ritchie. Le contrôleur a mené une enquête approfondie, en rencontrant notamment des gens du ministère, pendant tout le mois de janvier et une partie de février. En fin de compte, c'est le 9 mars 1984 que nous avons reçu le rapport final de la GRC, les résultats finals de leur enquête, disant qu'ils n'avaient découvert aucune preuve permettant de porter des accusations criminelles.

Après réception de cette information, nous avons eu une réunion de la direction du ministère et nous sommes arrivés à

[Text]

judgment on the basis of the comptroller's investigation. We put that information to our Minister. A decision at that time was made to pursue, on the first point of the investigation that we mentioned before, a claim against the trust company. That is why the first letter went out on April 6.

The Chairman: I do not understand why there is a delay in proceeding civilly. I understand you calling the RCMP if there was, I think, sufficient to raise a lot of questions, but why would there be a delay in this civil letter? It is not as though the letter that you actually drafted in April 1984 was all that long. It took an awful lot of time to compose. Why would you not have made this civil demand more quickly?

Mr. Teschke: I left out one important letter. On January 4 we had agreed that our comptroller would write to Central Trust requesting their comments as to their view of their completeness and suitability in honouring the terms of the loan guarantee arrangement. We got an interim response to that on January 10, and a final response on January 25, which in effect indicated their view that they had discharged their obligations to the department in accordance with the letter and spirit of the guarantee agreement.

The Chairman: Once again, why the delay from September to April in making this civil demand?

Mr. Teschke: We basically decided to wait for the results of the criminal investigation.

The Chairman: Before you wrote the civil demand letter?

Miss Nicholson.

Miss Nicholson: Thank you.

I want to take the questioning in a different direction, which may seem very general to you. I think what we are seeing here is symptomatic of what seems to me a fairly pervasive problem all through the public service, and that is the most awful passivity. Obviously somebody, or probably many somebodies, knew on the day that motel was sold for \$200—and obviously people talked about it and there was probably a certain amount of hand-wringing locally—but nobody took the immediate step of going to a superior and saying, this is impossible; what do we do to rectify it?

I see the notes here about how you have put in new procedures. The procedures that you have put in involve that one must go higher up the chain of command to get certain payments made; and you talk of disciplinary action being taken against certain individuals.

• 1145

But what about this basic problem of encouraging every individual in the system to feel responsible; to feel responsible for taking action for getting something corrected? It seems to me there is a certain kind of almost militaristic notion of

[Translation]

nos propres conclusions en nous basant sur l'enquête du contrôleur. Nous avons transmis cette information au ministre. À ce moment-là, on a pris la décision, sur le premier point de l'enquête que nous avons mentionnée tout à l'heure, de faire une réclamation à la compagnie de fiducie. C'est pourquoi la première lettre a été envoyée le 6 avril.

Le président: Je ne comprends pas le retard dans la procédure civile. Je comprends que vous ayez fait appel à la GRC s'il y avait suffisamment de questions sans réponse, mais pourquoi y aurait-il un retard à envoyer cette lettre portant sur l'aspect civil de la chose? Ce n'est pas comme si la lettre que vous avez rédigée en avril 1984 était vraiment longue. Il aura fallu énormément de temps pour la rédiger. Pourquoi n'avez-vous pas entrepris cette démarche civile plus rapidement?

M. Teschke: J'ai oublié une lettre importante. Le 4 janvier, nous nous sommes entendus pour que notre contrôleur écrive au *Central Trust* pour demander leurs commentaires et leur opinion quant à savoir s'ils avaient respecté, de façon complète et pertinente, les conditions de l'entente sur la garantie de prêt. Nous avons reçu une réponse provisoire le 20 janvier, et une réponse finale le 25 janvier, nous disant qu'à leur avis, ils s'étaient acquittés de leurs obligations envers le ministère, conformément à l'esprit et à la lettre de l'entente sur la garantie.

Le président: Je répète: pourquoi ce retard de septembre à avril pour faire cette demande au civil?

M. Teschke: Fondamentalement, nous avons décidé d'attendre les résultats de l'enquête criminelle.

Le président: Avant de rédiger la lettre de demande d'action au civil?

Mademoiselle Nicholson.

Mlle Nicholson: Merci.

Je vais poser des questions d'un ordre différent et qui pourront vous sembler très générales. À mon avis, ce que nous voyons là est symptomatique de ce qui semble être un problème très répandu dans toute la fonction publique, soit une passivité des plus affreuses. Il y avait évidemment quelqu'un, ou même plusieurs personnes, qui étaient au courant le jour où ce motel fut vendu pour 200\$—et les gens de l'endroit en ont certainement parlé et s'en sont probablement inquiétés jusqu'à un certain point—mais personne n'a agi immédiatement en s'adressant à un supérieur et en lui disant: c'est impossible, que pouvons-nous faire pour corriger ceci?

Je vois là des notes sur la façon dont vous avez mis en place de nouvelles procédures. Les procédures mises en place disent qu'il faut s'adresser à un échelon plus haut dans la hiérarchie pour obtenir l'autorisation d'effectuer certains paiements, et vous parlez également de mesures disciplinaires prises contre certains particuliers.

Mais qu'en est-il de ce problème fondamental, soit encourager chaque individu dans le système à se sentir responsable, à se sentir responsable de prendre des mesures pour corriger quelque chose? Il me semble qu'il y a présentement dans la

[Texte]

discipline in the Public Service at the present time and that the people who are very often at the level of delivering a service or performing the basic functions of the department are more and more becoming like automatons, taking no responsibility when anything goes wrong, but by the same token getting no credit when anything goes right. It seems to me there is a very fundamental approach to staff training and management here that has to be addressed, too.

Mr. Teschke: I guess my short answer would be that I agree with you very much. It is a significant challenge to managers at all levels in the Public Service how you, on the one hand, motivate staff to provide the best quality of service to their clientele, but to do it with real concern over public dollars, and at the same time allow them enough freedom so they do not operate solely as automatons. I think you put it very well when you say that what is required is an ethos or a philosophy within a department that makes it quite clear we reward exceptional and superior service, and that when people really do something that are bad errors of judgment they are disciplined, but at the same time not putting rules in place that so hamstring them they cannot possibly relate to the total objectives of what the department is trying to accomplish. It is not easy, but it is not impossible either. I for one think the Department of Regional Industrial Expansion has started off on that direction rather well, but that is something that will be proven over time.

Miss Nicholson: Can you tell us a little more specifically about any measures that are being done so as to move responsibility and accountability down the system a little? I am not disagreeing with what you have done here where you are requiring certain large sums of money to be signed off by a senior official. But at the same time, there must have been very junior officials who knew about the sale of that motel for \$200, and who, over coffee and so on, were chatting to each other and saying that it is a disgrace. Yet nothing happened for an excessively long time. Now, what is being done? At the present time if something like that happened, could you guarantee that some junior official would have the freedom to walk into his or her supervisor and say: Are you aware of so and so? May I know what you are doing to correct it?

Mr. Teschke: Certainly I can assure you that every employee of the department has that freedom today. There is no doubt about it. The officer on the point, in this case, in effect made sure his immediate superior was aware of the case, but it just did not come far enough up the line.

Without wanting to sound defensive, there were some peculiar problems at that particular juncture in 1982. As you know, the two previous departments were put together. In January of that year, the director general responsible for this operation was located on this side of the river, and the particular group that was responsible for this case was located across the river. The reorganization was certainly causing some dislocation and some problems. And there also were

[Traduction]

fonction publique une certaine notion presque militaire de la discipline et que très souvent, les personnes s'occupant de la prestation de services, ou s'acquittant de fonctions fondamentales au ministère, deviennent de plus en plus comme des automatés, n'assumant aucune responsabilité quand quelque chose va de travers, mais, de la même manière, n'ayant aucun crédit quand tout se passe bien. Il me semble qu'il y a là une démarche très fondamentale vis-à-vis de la formation et de la gestion du personnel à laquelle il faut s'attaquer également.

M. Teschke: En bref, je vous répondrai que je suis tout à fait d'accord avec vous. C'est un défi important pour les gestionnaires de tous les paliers de la fonction publique de réussir, d'une part, à motiver le personnel à fournir la meilleure qualité de services à leurs clients, tout en le faisant en se préoccupant vraiment des deniers publics, et d'autre part, à leur accorder suffisamment de liberté afin qu'ils ne fonctionnent pas uniquement comme des automatés. Je pense que vous l'exprimez très bien lorsque vous dites que ce qu'il faut, au sein du ministère, c'est un esprit, ou une philosophie, qui fasse en sorte qu'il est très clair que nous récompensons le service exceptionnel ou supérieur, et que ceux qui font vraiment des erreurs de jugement sont l'objet de mesures disciplinaires, mais sans qu'on mette en place des règles si rigides qu'ils perdent de vue les objectifs globaux que le ministère vise à atteindre. C'est loin d'être facile, mais ce n'est pas impossible non plus. Personnellement, je pense que le ministère de l'Expansion industrielle régionale est parti sur le bon pied, mais c'est l'avenir qui nous le prouvera.

Mlle Nicholson: Pourriez-vous nous donner un peu plus de précisions sur les mesures prises pour déléguer quelque peu les responsabilités vers le bas dans le système? Je ne suis pas en désaccord sur ce que vous avez fait, à savoir que vous exigez la signature d'un haut fonctionnaire avant de déboursier des sommes importantes d'argent. Mais, simultanément, il devait y avoir de simples fonctionnaires qui étaient au courant de la vente de ce motel pour 200\$ et qui ont dû en discuter entre eux, à la pause café, et ainsi de suite, en se disant que c'était une honte. Toutefois, rien ne s'est fait pendant très longtemps. Que fait-on maintenant? Si une chose semblable se produisait maintenant, pourriez-vous garantir qu'un simple fonctionnaire aurait la liberté de s'adresser à son surveillant et lui dire: êtes-vous au courant de ceci et de cela? Puis-je savoir ce que vous faites pour y remédier?

M. Teschke: Certainement, je puis vous assurer qu'aujourd'hui, chaque employé du ministère a la liberté de faire cela, c'est indiscutable. Dans le cas en question, l'agent responsable en a informé son supérieur immédiat, mais la chose n'a tout simplement pas été transmise à un palier suffisamment élevé.

Sans chercher de justification, en 1982, il y avait à ce moment-là des problèmes particuliers, car, comme vous le savez, les deux ministères précédents avaient été fusionnés. En janvier, le directeur général responsable de ce secteur était logé de ce côté-ci de la rivière, et le groupe qui s'occupait de ceci était de l'autre côté de la rivière. La réorganisation causait certainement des défaillances et des problèmes. De plus, le directeur général avait les problèmes d'une charge de travail

[Text]

some enormously extreme workload problems on the director general, not just on this one part of his responsibility. So there were extenuating circumstances as well, but I do not use those as an excuse.

Miss Nicholson: Mr. Chairman, I do not want to put the stress too much on this department, but I do think there is a problem all through the Public Service in that the people who are at the level of delivering the service, it seems to me, do not see themselves as being responsible, because very often decisions are made at a regional level over which they have no control, and there seems to be very little discussion.

• 1150

There are human problems of this kind that also need to be addressed if we are going to get the general kind of efficiency we want to see and also provide better job satisfaction for the people concerned.

The Chairman: That is a good point and it is well taken.

Mr. Neil.

Mr. Neil: I just wonder if action has been started.

Mr. Teschke: A formal request has gone from us to the Department of Justice to initiate that action, but I assume it will take some time for them to prepare the case.

Mr. Neil: The last day you were here you indicated that you have now developed a new form of loan guarantee to cover some of the problems you have faced in this case. Could you file a copy of that new loan guarantee with the committee?

Mr. Teschke: Yes, indeed we will.

The Chairman: Reference is made in your presentation to disciplinary action. Could you review for us by position the disciplinary action that has been taken? I am not interested in names; I do not think that is the point. Just following up on other comments, by position what disciplinary action has been taken in this instance?

Mr. Teschke: If I were to give you this information by position you would immediately have the names public.

The Chairman: All right. I am not after names; I am after an elaboration on the disciplinary action.

Mr. Teschke: Mr. Chairman, I leave it in your hands, but my strong preference would not be to indicate the precise disciplinary action that has been taken. Personnel activities are internal to the department and are, in my view, best kept there. I say that because I consider that the whole department is responsible for the results. You cannot delegate from the deputy minister down responsibility for anything, and therefore I consider that the responsibility rests on the shoulders of the deputy minister. I would prefer not to state the precise disciplinary action that was taken, but disciplinary action was taken in the case of two officers within the department and

[Translation]

énorme, pas seulement ceci... c'est simplement un aspect de ses responsabilités. Il y avait donc également des circonstances atténuantes, mais je ne les invoque pas comme une excuse.

Mlle Nicholson: Monsieur le président, je ne veux pas trop mettre l'accent sur ce ministère, mais je pense qu'il y a un problème généralisé dans la fonction publique, à savoir que ceux qui s'occupent de la prestation des services, à mon avis, ne se voient aucune responsabilité, parce que, très souvent, les décisions sont prises à un niveau régional sur lequel ils n'ont aucun contrôle, et il semble y avoir très peu de discussion.

Nous devons également nous occuper de problèmes humains de ce genre si nous voulons atteindre le genre d'efficacité générale souhaitée, et aussi faire en sorte que les personnes visées soient plus satisfaites de leur travail.

Le président: Voilà un excellent point, et on en prend bonne note.

Monsieur Neil.

M. Neil: Je me demande simplement si une action a été entreprise.

M. Teschke: Nous avons fait une demande officielle au ministère de la Justice pour qu'ils entreprennent cette action; mais je présume que la préparation du cas leur demandera un certain temps.

M. Neil: Lors de votre dernière comparution, vous avez dit avoir mis au point une nouvelle forme de garantie de prêt couvrant certains problèmes que vous avez connus dans ce cas-ci. Pourriez-vous déposer un exemplaire de cette nouvelle garantie de prêt auprès du Comité?

M. Teschke: Oui, nous le ferons certainement.

Le président: Dans votre exposé, vous parlez de mesures disciplinaires. Pourriez-vous nous donner un aperçu des mesures disciplinaires prises, par poste? Je ne veux pas savoir les noms, et je pense que ce n'est pas pertinent. Pour faire suite aux autres commentaires, quelles mesures disciplinaires ont été prises, par poste, dans ce cas-ci?

M. Teschke: Si je vous donnais les postes, les noms seraient immédiatement publiés.

Le président: Très bien. Je ne cherche pas à savoir les noms, je veux des précisions sur les mesures disciplinaires.

M. Teschke: Monsieur le président, je m'en remets à vous, mais je préférerais de beaucoup ne pas préciser les mesures disciplinaires qui ont été prises. Les activités en matière de personnel sont une chose interne au ministère et, à mon avis, il est préférable qu'il en soit ainsi. Je dis cela, car, à mon avis, l'ensemble du ministère est responsable de ces résultats. On ne peut déléguer la responsabilité vers la base à partir du sous-ministre; je considère donc que la responsabilité repose sur les épaules du sous-ministre. Je préférerais ne pas dire quelles mesures disciplinaires précises ont été prises, mais des mesures disciplinaires ont été prises dans le cas de deux fonctionnaires

[Texte]

some more action taken in the Department of Justice by the general counsel.

The Chairman: I guess my question is raised by the fact that it certainly seems like the ball has dropped in several places and I was just curious to know just exactly what . . . The term "disciplinary action" sounds very strong. I just wanted to satisfy myself that it was, that there was some action.

Mr. Teschke: Well, as I say, there was action—two officers within the department and one officer within the Department of Justice.

The Chairman: All right.

Let me ask you another question, semi-related. To the best of your knowledge, is there any DREE money or DRIE money or any federal funding in Gestion Bellefeuille?

Mr. Teschke: No, sir.

The Chairman: To the best of your knowledge there is not?

Mr. Teschke: No, sir. To the best of my knowledge there is not.

The Chairman: Okay. Because, just to carry this a little farther, by our search of the title the numbers are now up to \$600,000 on this, on a non-profit organization.

Mr. Teschke: We do understand that that offer did not proceed. The offer was made on the understanding and on the condition that financing would be arranged. That was not arranged, and as a result our understanding is that the motel is now vacant.

Mr. Ritchie: Furthermore, as I advised the committee last week, we understand that the provincial government is in the process of seizing to sell the assets.

The Chairman: I am sorry; that is an option agreement.

Mr. Ritchie: Yes, sir.

The Chairman: So that has not proceeded beyond July 31, 1983.

Mr. Ritchie: No, sir.

The Chairman: Well, there is a deed registered on October 19, 1983 from Tony's Barbecue Limited to Gestion Bellefeuille. It is registered number 144992, and Tony's Barbecue took a mortgage back for \$225,000. So the deal has gone through and it has been mortgaged back. Have you made any investigation to find out what has happened there?

Mr. Ritchie: It is not our information, sir, that that transaction has been executed. If it has not been executed, there is also . . . The sale was, I believe, conditional upon appropriate financing being obtained.

[Traduction]

du ministère, et d'autres ont été prises au ministère de la Justice, par l'avocat général.

Le président: Ma question découlait du fait qu'il m'avait semblé que le couperet était tombé à plusieurs endroits, et j'étais simplement curieux de savoir exactement ce . . . Le terme «mesures disciplinaires» a l'air très fort. Je voulais simplement me convaincre que quelque chose avait été fait.

M. Teschke: Eh bien, je le répète, des mesures ont été prises contre deux fonctionnaires du ministère et un fonctionnaire du ministère de la Justice.

Le président: Très bien.

Puis-je vous poser une autre question quelque peu connexe? Pour autant que vous sachiez, le groupe Gestion Bellefeuille a-t-il reçu des fonds du gouvernement fédéral ou du MEER, ou du MEIR?

M. Teschke: Non, monsieur.

Le président: Pour autant que vous sachiez, ce n'est pas le cas?

M. Teschke: Non, monsieur. Pour autant que je sache, ce n'est pas le cas.

Le président: Très bien. Pour pousser la chose un peu plus loin, grâce à notre recherche du titre, la somme en question se chiffre maintenant à \$600,000, pour une organisation sans but lucratif.

M. Teschke: Nous comprenons que cette offre n'a pas eu de suite. L'offre a été faite à condition que le financement soit organisé. Ce qui ne fut pas fait, et les résultats, d'après ce que nous en savons, c'est que le motel est présentement inoccupé.

M. Ritchie: De plus, comme j'en informais le Comité la semaine dernière, selon mes renseignements, le gouvernement provincial est en voie d'effectuer une saisie afin de vendre les actifs.

Le président: Je m'excuse, c'est une entente avec option.

M. Ritchie: Oui, monsieur.

Le président: Donc, rien n'a été fait après le 31 juillet 1983.

M. Ritchie: Non, monsieur.

Le président: Eh bien, un titre de propriété a été enregistré le 19 octobre 1983, provenant de *Tony's Barbecue Limited*, en faveur de Gestion Bellefeuille. Le numéro d'enregistrement est 144992, et *Tony's Barbecue* a assumé une hypothèque de \$225,000. Le marché fut donc conclu et une hypothèque a été accordée sur la propriété. Avez-vous enquêté pour découvrir ce qui s'était passé?

M. Ritchie: Monsieur, d'après nos renseignements, cette transaction n'a pas été exécutée. Si elle ne l'a pas été, il y a aussi . . . Je crois savoir que la condition de la vente était l'obtention d'un financement suffisant.

[Text]

[Translation]

• 1155

The Chairman: Mr. von Finckenstein, in your opinion, had you registered a *lis pendens*, would that not have been notice on title to Gestion Bellefeuille that the federal government had an interest in this property, vis-à-vis action against Central Trust?

Mr. von Finckenstein: I do not know why we would have registered a *lis pendens*. With a *lis pendens*, you have a right to the property. We do not suggest that we have a right to the property. We suggest that we have a claim against Central Trust for negligence in the administration of the loan guarantee. Central Trust certainly has enough assets to cover any claim we make against them. A *lis pendens* would only be filed in an instance where you wanted to obtain title to the property in question, or where you are afraid the property will be sold and those are the only assets of the defendant.

The Chairman: Or the property in question is the subject of a legal action.

Mr. von Finckenstein: No, the property in question is not the subject of a legal action. What is the subject of the legal action is the way in which the trust company realized on the property. We have no claim against the property *per se*. We are not interested in the property; we are interested in the trust company not discharging its duty *vis-à-vis* us.

The Chairman: But Mr. Cousineau, who was just here a minute ago, made reference to the fact of what we would do in private practice. I would wager that Mr. Neil and I would register a *lis pendens* to stop things like \$225,000 mortgages backed, and I will bet you that Mr. Cousineau would too. That is the difference.

Mr. von Finckenstein: Yes, Mr. Chairman, you can undoubtedly do that, but that is when you are afraid you will not be able to satisfy your judgment . . .

The Chairman: Well, I do not think you are protecting yourself everywhere, Mr. von Finckenstein. That is when you are protecting yourself and your client. That is when you register *lis pendens*. You let the legalities take care of themselves somewhere along the line, but you register your *lis pendens* to stop a rollover in title like you see now. You protect your client's interests.

Having gone beyond that, I have two other questions I am interested in. I understand there is somebody here from National Revenue, Mr. McDonald. I would like to ask a question or two about the auction. Were representatives of Revenue Canada at the auction in question?

Mr. T.J.B. McDonald (Chief of Audit and Enforcement, Revenue Canada): I believe there were, Mr. Chairman.

The Chairman: What powers do they have when they go to an auction like that?

Mr. McDonald: Let me just say that as far as the specifics are concerned, I am bound by the confidentiality of our Act and I cannot get too specific, but I can tell you what the court process is today, as it is.

Le président: Monsieur von Finckenstein, si vous avez obtenu un *lis pendens*, est-ce que cela n'aurait pas voulu dire que le gouvernement fédéral s'intéressait à Gestion Bellefeuille dans l'affaire qui l'oppose à Central Trust?

M. von Finckenstein: Je ne vois pas pourquoi nous aurions demandé un *lis pendens*. Cela nous aurait donné droit à cette propriété, alors que nous ne prétendons nullement avoir ce droit. Nous exigeons uniquement des dédommagements de Central Trust pour négligence dans l'administration de la garantie de prêt. Or, Central Trust a suffisamment de biens pour payer les dédommagements que nous pourrions exiger. Un *lis pendens* n'est demandé que lorsqu'on veut s'assurer de la propriété d'un bien, ou lorsqu'on a raison de craindre que ces biens seront vendus alors que ce sont les seuls avoirs . . .

Le président: Ou que la propriété en question fait l'objet d'une poursuite en justice.

M. von Finckenstein: Non, ce n'est pas le cas. Les poursuites portent sur la façon dont la compagnie de fiducie a retiré des bénéfices de cette propriété. Nous ne cherchons nullement à saisir la propriété, qui ne nous intéresse d'ailleurs pas. La seule chose qui compte, c'est que la société de fiducie n'a pas rempli ses obligations à notre égard.

Le président: M. Cousineau, qui était ici il y a quelques instants, a expliqué ce qui se ferait normalement en pratique privée. Nous commencerions, M. Neil et moi, par demander un *lis pendens* pour bloquer les 225,000 dollars d'hypothèque, et je parie que M. Cousineau en ferait autant.

M. von Finckenstein: On pourrait le faire, monsieur le président, mais uniquement si on n'était pas sûr . . .

Le président: J'ai l'impression que vous ne vous protégez pas suffisamment, monsieur von Finckenstein. Pour vous protéger, ainsi que votre client, il faudrait demander un *lis pendens*. La procédure suivra son cours, mais un *lis pendens* empêcherait un transfert des titres de propriété, ce qui protégerait votre client.

Je voudrais maintenant aborder un autre problème. Je voudrais notamment poser quelques questions à M. McDonald, du ministère du Revenu, concernant la vente aux enchères. Des représentants de Revenu Canada ont-ils participé à cette vente?

M. T.J.B. McDonald (chef de la vérification et de l'application, Revenu Canada): Je crois bien que oui, monsieur le président.

Le président: Quelles sont leurs attributions lorsqu'ils assistent à une vente aux enchères de ce genre?

M. McDonald: Il m'est interdit de vous donner des détails de l'affaire, conformément aux dispositions de la loi qui nous régit, mais je vais essayer de vous expliquer comment les choses se passent généralement.

[Texte]

We have just recently had new legislation enacted where, if we feel there is sufficient equity in the property, we are able to purchase the property outright and then sell it. We have done that, and there were two cases recently where we were successful in obtaining in excess of the debt, as a matter of fact, then sold the property and cleared off our debt and the rest of the money went to the Crown.

Mr. Neil: Was that legislation in force at the time of the sale?

Mr. McDonald: No, it was not. I think that is where the problem is. I am not sure in this particular case whether there was sufficient equity: we had a small debt in comparison to the total that was outstanding. What would have to happen in that case, if we were going to purchase the property, is that obviously we would have to pay off the mortgages involved, and I think there is something like \$400,000 in mortgages outstanding. I question whether we would have done it in that case for the amount of our debt. But we are purchasing property all the time, and selling it.

The Chairman: Are there any further questions?

The next question I would like to ask is for Mr. Robert D. Cosman, the Assistant Parliamentary Counsel.

Mr. Cosman, since I am rather new to this game and I am not sure if it comes up all the time, I would like to know what powers this committee has to call Central Trust, Standard Investments, and do we also have the power to ask the RCMP to attend and advise us as to what they found. Not so much on the criminal action, because obviously they did not find enough for criminal action, but anything that would be helpful to this committee in getting rid of this thing.

Mr. Robert Cosman (Assistant Parliamentary Counsel): I would advise first that in all matters of government, Parliament is supreme. The power of this committee flows from the fact that Parliament is the highest court in the land, in the parliamentary sense, and you have the power accorded your committee to ask witnesses to attend, whomever they may be. I had originally reviewed the idea of *sub judice*, where there may be civil action pending and that sort of thing, and my research there indicates that this committee could call witnesses in any event, regardless of whether or not there was a civil action initiated or pending. As to the RCMP—and this would be an off-the-cuff type of thing—I believe you have the power to subpoena documents as well as witnesses, so I do not think they would be excluded from your purview.

• 1200

The Chairman: Thank you very much. Are there any further questions?

Thank you very much. I appreciate both you gentlemen appearing on short notice, with not much of an idea as to what we were going to ask you.

At this point, unless there are any further questions from committee members present, what I would suggest we do is sit back and look at what we have and decide where we want to proceed from here.

[Traduction]

Aux termes d'une loi récemment adoptée, nous sommes autorisés à racheter la propriété et à la revendre si, à notre avis, elle vaut suffisamment. C'est ce qui a été fait récemment, à deux reprises; le produit de la vente ayant dépassé le montant de notre créance, le solde a été versé à la Couronne.

M. Neil: Cette loi était-elle déjà en vigueur au moment de la vente?

M. McDonald: Non, et c'est justement là le problème. Je ne sais pas si, en l'occurrence, la propriété vaut suffisamment. Notre créance était d'ailleurs minime par rapport à l'ensemble de la dette. Si nous avions décidé de racheter la propriété, nous aurions été obligés de rembourser les prêts hypothécaires, qui s'élevaient à quelque 400,000 dollars. Je ne pense pas que nous l'aurions fait dans ce cas. Mais le rachat et la vente de propriétés sont des pratiques courantes.

Le président: Y a-t-il d'autres questions?

Je voudrais poser une question à M. Robert D. Cosman, conseiller parlementaire adjoint.

Comme je n'ai pas beaucoup d'expérience dans ce domaine, je voudrais savoir si le Comité est habilité à faire comparaître *Central Trust*, *Standard Investments* et la GRC, cette dernière pour nous communiquer ce qu'elle a constaté. Je sais que la GRC n'a pas suffisamment de preuves pour tenter des poursuites criminelles, et elle a certainement des renseignements à nous fournir pour nous aider à résoudre ce problème.

M. Robert Cosman (conseiller parlementaire adjoint): Le Parlement étant le tribunal suprême du pays, le Comité est habilité à faire comparaître les témoins de son choix. Même si des poursuites civiles étaient intentées, le Comité est habilité à convoquer des témoins à comparaître. Je pense que vous pouvez également inviter la GRC à comparaître, vu que vous pouvez exiger la comparution de témoins, aussi bien que de documents.

Le président: Merci beaucoup. Y a-t-il d'autres questions?

Je vous remercie tous les deux d'être venus avec si peu de préavis, sans même savoir de quoi il allait être question.

A moins que quelqu'un ait encore des questions à poser, je propose que nous réfléchissions à ce qu'il convient de faire maintenant.

[Text]

Mr. Neil: In steering committee.

The Chairman: In steering committee, yes.

Mr. Neil: I have a couple of questions I would like to put to Mr. Ritchie.

The Chairman: Sure.

Mr. Neil: Now, I would assume that at the end of each year your department makes a report on loans and the condition of loans. Is this correct?

Mr. Ritchie: We keep such a monthly report. I am advised we do not table it as such.

Mr. Neil: Do you ever report to the Minister responsible with respect to the program?

Mr. Ritchie: To amplify the answer to your first question, of course, in the public accounts we do show documentation, and perhaps I could ask some elaboration of the nature of the documentation we present, if that would respond to your question. Mr. Marshall.

Mr. R.H. Marshall (Comptroller, Department of Regional Industrial Expansion): It is simply a matter, Mr. Chairman, of having to show in public accounts contingent liabilities the department has, and that would show some detail each year.

Mr. Neil: Does the Minister never ask for a report on the condition of these loans?

Mr. Ritchie: We have monthly internal reports.

Mr. Neil: In cases where there is a substantial pay-out under a loan guarantee, are these brought to his attention as being something of concern?

Mr. Ritchie: It would certainly now be our practice.

Mr. Teschke: Even in the past, I would add, all substantial items of payment under loan guarantees certainly have been brought to his attention. As to whether or not this particular one of \$300,000 fit that category, it certainly did not at that point in time.

Mr. Neil: Would you say that at that point in time a \$315,000 pay-out would not be considered substantial?

Mr. Teschke: It was not brought to the Minister's attention.

Mr. Neil: It was not brought to his attention. Would you consider it substantial at that time?

Mr. Ritchie: Mr. Chairman, that amount of public funds is always substantial.

Mr. Neil: So obviously it was an oversight on somebody's part not to bring it to his attention, then.

Mr. Ritchie: The fact of the claim would have been brought to his attention, just as it was technically brought to Parliament's attention, in that the claim would be recorded in the public accounts. I believe the issue, Mr. Chairman, which is being pursued is whether or not it was brought to his attention prior to the payment of the claim, and the answer is no.

The Chairman: Are there any further questions? All right, I will adjourn the meeting at this point. Thank you very much.

The meeting is adjourned.

[Translation]

M. Neil: En comité de direction.

Le président: Bien entendu.

M. Neil: Je voudrais poser deux questions à M. Ritchie.

Le président: Allez-y.

M. Neil: Je présume qu'à la fin de chaque année, le ministère rédige un rapport sur l'état de ses créances?

M. Ritchie: Effectivement, nous tenons un rapport de ce genre. On pourrait peut-être vous le faire parvenir.

M. Neil: Est-ce que vous faites rapport au ministre chargé de ce programme?

M. Ritchie: Pour répondre à votre première question, nous faisons figurer des pièces justificatives dans nos comptes, pièces justificatives au sujet desquelles M. Marshall pourra vous donner plus de détails.

M. R.H. Marshall (contrôleur, ministère de l'Expansion industrielle régionale): Nous faisons état chaque année du passif du ministère.

M. Neil: Est-ce que le ministre n'exige jamais un rapport sur l'état de ces créances?

M. Ritchie: Nous publions des rapports mensuels internes.

M. Neil: Est-ce que le ministre est tenu au courant chaque fois qu'un gros paiement est effectué au titre d'un prêt garanti?

M. Ritchie: C'est ce que nous faisons maintenant.

M. Teschke: Même par le passé, tous les gros paiements effectués au titre des garanties de prêt étaient signalés à l'attention du ministre. Mais ce paiement de 300,000\$ ne lui avait pas été signalé à l'époque.

M. Neil: Donc, à l'époque, vous estimiez que 315,000\$, ce n'était pas un gros paiement?

M. Teschke: Il n'a pas été signalé à l'attention du ministre.

M. Neil: Est-ce que vous trouviez que c'était beaucoup d'argent à l'époque?

M. Ritchie: C'est certainement un gros montant.

M. Neil: Donc, quelqu'un s'est rendu coupable de négligence en ne signalant pas ce paiement au ministre.

M. Ritchie: Ce montant a dû être signalé à son attention, tout comme il l'a été en principe au Parlement, du seul fait qu'il figurait dans les comptes publics. Mais cette somme n'a pas été signalée à l'attention du ministre avant le paiement du montant.

Le président: Y a-t-il d'autres questions? Puisqu'il n'y en a pas, je vais lever la séance. Merci beaucoup.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES—TÉMOINS

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;
Mr. C.T. Bonder, Audit Director, Audit Operations Branch;
Mr. J.E. Hutchinson, Principal, Audit Operations Branch.

From the Department of Regional Industrial Expansion:

Mr. W.R. Teschke, Deputy Minister;
Mr. Gordon Ritchie, Associate Deputy Minister;
Mr. R.H. Marshall, Comptroller;
Mr. K. von Finckenstein, General Counsel, Legal Services.

From the Department of National Revenue (Taxation):

Mr. T.J.B. McDonald, Chief, Audit and Enforcement,
Management Services Branch.

From the House of Commons:

Mr. Robert D. Cosman, Assistant Parliamentary Counsel,
Law Branch.

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;
M. C.T. Bonder, Directeur de projet/vérification, Direction
générale des opérations de vérification;
M. J.E. Hutchinson, Directeur principal, Direction générale
des opérations de vérification.

Du Ministère de l'Expansion industrielle régionale:

M. W.R. Teschke, Sous-ministre;
M. Gordon Ritchie, Sous-ministre associé;
M. R.H. Marshall, Contrôleur;
Me K. von Finckenstein, Avocat général, Contentieux.

Du Ministère du Revenu Canada:

M. T.J.B. McDonald, Chef, Vérification et exécution,
Division de la comptabilité et des recouvrements.

De la Chambre des communes:

M. Robert D. Cosman, Conseiller parlementaire, Service
juridique.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 14

Thursday, June 7, 1984
Thursday, June 21, 1984

Chairman: Doug Lewis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 14

Le jeudi 7 juin 1984
Le jeudi 21 juin 1984

Président: Doug Lewis

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1983—Paragraphs 17.49 to 17.53—Negligence in the payment of a loan guarantee

INCLUDING

Fourth Report to the House (Change in Order of Reference)
Fifth Report to the House (Reporting Responsibilities)

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1983—paragraphes 17.49 à 17.53; négligence en rapport avec le paiement qui découle d'une garantie de prêt

Y COMPRIS:

Quatrième rapport à la Chambre (modification à l'ordre de renvoi)
Cinquième rapport à la Chambre (l'obligation de faire rapport)

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the
Thirty-second Parliament, 1984

Deuxième session de la
trente-deuxième législature, 1984

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Doug Lewis

Vice-Chairman: Norman Kelly

MEMBERS/MEMBRES

Bill Clarke
René Cousineau
Alain Garant
Stan J. Hovdebo
Peter Lang
Al MacBain
Doug Neil
Aideen Nicholson—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: Doug Lewis

Vice-président: Norman Kelly

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish
Lee Clark
David Crombie
Ralph Ferguson
Maurice Foster
Gaston Gourde
André Maltais
John M. Reid
Bill Wright
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

REPORTS TO THE HOUSE

Wednesday, June 13, 1984

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

FOURTH REPORT

Notwithstanding the terms of the Order of Reference dated Thursday, December 3, 1981, your Committee recommends that the said Order of Reference be changed to read as follows:

That during the Thirty-second Parliament, 3 Members to be appointed by the Chairman, and the Clerk or a Committee Research Officer of the Standing Committee on Public Accounts, attend the annual meetings of the Canadian Council of Public Accounts Committees and the Canadian Comprehensive Auditing Foundation, commencing in 1981, and that the appropriate costs, including living and travel expenses be paid.

A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 11 and 14 which includes this report*) is tabled.

(Concurred in: June 20, 1984)

Wednesday, June 13, 1984

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

FIFTH REPORT

1. In accordance with its permanent Order of Reference contained in the Permanent and Provisional Standing Orders of the House of Commons, your Committee has considered the Report of the Auditor General to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1983 and, in particular, Chapter 18 and paragraphs 18.29-18.31—Reporting Responsibilities.

2. Your Committee considered the reporting practices of the Auditor General and, in particular, the timeliness of his annual report to the House of Commons. Your Committee notes that, under the present Auditor General Act, the Auditor General normally may report only annually to the House of Commons. Your Committee favours the reporting of comprehensive and other audits on a completion-date basis. This will enable your Committee to deal with the Auditor General's findings in a timely manner and to exert its remedial influence as soon as possible after the audit is completed. The Auditor General endorses this approach because it provides for greater efficiency and flexibility in his reporting to Parliament.

3. Your Committee therefore recommends that the Government give immediate consideration to amending the Auditor General Act, as follows (new wording underlined):

"7. (1) The Auditor General shall report at least annually to the House of Commons

(a) on the work of his office; and

RAPPORTS À LA CHAMBRE

Le mercredi 13 juin 1984

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

QUATRIÈME RAPPORT

Votre Comité recommande que, nonobstant son libellé, l'ordre de renvoi du jeudi 3 décembre 1981 soit modifié comme suit:

Qu'au cours de la trente-deuxième législature, trois membres nommés par le président ainsi que le greffier ou un attaché de recherches du Comité permanent des comptes publics assistent, à compter de 1981, aux réunions annuelles du Conseil canadien des Comités des comptes publics et de la *Canadian Comprehensive Auditing Foundation* et que les coûts correspondants, notamment les frais de subsistance et de déplacement, leur soient remboursés.

Un exemplaire des procès-verbaux et témoignages s'y rapportant (*fascicules nos 11 et 14 qui comprend le rapport*) est déposé.

(Agrée le: 20 juin 1984)

Le mercredi 13 juin 1984

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

CINQUIÈME RAPPORT

1. Conformément à son Ordre de renvoi permanent énoncé dans le Règlement de la Chambre des communes (articles permanents et provisoires), votre Comité a étudié le rapport du Vérificateur général à la Chambre des communes pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1983 et, en particulier, le chapitre 18 et les paragraphes 18.29 à 18.31—L'obligation de faire rapport.

2. Votre Comité a étudié la façon dont le Vérificateur général fait rapport, et il s'est intéressé, en particulier, à la question de l'actualité du rapport annuel à la Chambre des communes. Votre Comité remarque que, en vertu de la Loi sur le Vérificateur général, en temps normal, le Vérificateur général ne fait rapport à la Chambre des communes qu'une fois l'an. Votre Comité se dit en faveur d'un dépôt de rapports, de vérification intégrée et autres rapports de vérification, dès qu'ils sont prêts. De cette façon, votre Comité pourra étudier les constatations du Vérificateur général aussitôt la vérification terminée et recommander les mesures correctives qui s'imposent. Le Vérificateur général appuie cette proposition parce qu'elle lui assurera plus de souplesse et une plus grande efficacité dans la présentation de ses rapports au Parlement.

3. Par conséquent, votre Comité recommande que le gouvernement envisage immédiatement l'opportunité de modifier la Loi sur le Vérificateur général de la façon suivante (les passages nouveaux sont soulignés):

«7. (1) Le Vérificateur général prépare au moins une fois l'an à l'intention de la Chambre des communes un rapport dans lequel

a) il fournit des renseignements sur les activités de son bureau; et

(b) on whether, in carrying on the work of his office, he received all the information and explanations he required

b) il indique s'il a reçu, dans l'exercice de ces activités, tous les renseignements et éclaircissements réclamés.

...
(3) Each annual report by the Auditor General to the House of Commons shall be submitted to the Speaker of the House of Commons on or before the 31st day of December in the year to which the annual report relates and the Speaker of the House of Commons shall lay each annual and other report under Sub-section (1) before the House of Commons forthwith after receipt thereof by him or, if that House is not sitting, on the first day next thereafter that the House of Commons is sitting.

...
(3) Le rapport annuel du Vérificateur général à la Chambre des communes soumis à l'Orateur de la Chambre des communes au plus tard le 31 décembre de l'année à laquelle le rapport annuel se rapporte, ce dernier doit déposer chaque rapport annuel ou autre rapport, en vertu du paragraphe (1), devant la Chambre des communes immédiatement ou, si la Chambre ne siège pas, le premier jour de séance suivant.

8. (1) The Auditor General may make a special report to the House of Commons on any matter of pressing importance or urgency that, in his opinion, should be reported immediately."

8. (1) Le Vérificateur général peut adresser un rapport spécial à la Chambre des communes sur toute affaire d'une importance ou d'une urgence telle qu'elle devrait, à son avis, faire l'objet d'un rapport immédiat."

4. Your Committee requests that the government respond to the foregoing recommendations in accordance with Standing Order 69(13).

4. Votre Comité demande au gouvernement de répondre aux recommandations qui précèdent, conformément au paragraphe 13 de l'article 69 du Règlement.

5. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 11 and 14 which includes this report*) is tabled.

5. Un exemplaire des procès-verbaux et témoignages s'y rapportant (*fascicules nos 11 et 14 qui comprend le rapport*) est déposé.

Respectfully submitted,

Respectueusement soumis,

Le président

DOUG LEWIS

Chairman

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, JUNE 7, 1984
(20)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met this day *in camera* at 11:30 o'clock a.m., the Chairman, Mr. Doug Lewis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clark (*Brandon—Souris*), Clarke (*Vancouver Quadra*), Hovdebo, Kelly, Lewis, Miss Nicholson and Mr. Yanakis.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' permanent and provisional Standing Orders, the Committee considered a draft Report to the House respecting the reporting responsibilities of the Auditor General (Chapter 18 of the 1983 Report of the Auditor General of Canada).

On motion of Mr. Clark (*Brandon—Souris*), it was agreed,—That the draft report, as considered and amended, be adopted and presented to the House by the Chairman as the Fifth Report of the Committee.

At 11:40 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, JUNE 21, 1984
(21)

The Standing Committee on Public Accounts met this day at 11:12 o'clock a.m., the Chairman, Mr. Doug Lewis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Cousineau, Kelly, Lewis, Neil, Miss Nicholson and Mr. Yanakis.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

Witnesses: From Central Trust Company: Mr. Henry Rhude, Chairman and Chief Executive Officer. *From the Department of Regional Industrial Expansion:* Mr. W.R. Teschke, Deputy Minister; Mr. K. von Finckenstein, General Counsel, Legal Services. *From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. C.T. Bonder, Audit Director, Audit Operations Branch; Mr. J.E. Hitchinson, Principal, Audit Operations Branch.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' permanent and provisional Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1983 and, in particular, paragraphs 17.49 to 17.53 inclusive: Negligence in the payment of a loan guarantee.

Mr. Rhude made an opening statement and the witnesses answered questions.

On motion of Mr. Kelly, it was agreed,—That reasonable travelling and living expenses be paid to Mr. Henry Rhude, Central Trust Company, in connection with his appearance as

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 7 JUIN 1984
(20)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos, ce jour à 11 h 30, sous la présidence de M. Doug Lewis (*président*).

Membres du Comité présents: MM. Clark (*Brandon—Souris*), Clarke (*Vancouver Quadra*), Hovdebo, Kelly, Lewis, M^{lle} Nicholson, M. Yanakis.

Aussi présents: Du Centre de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T.A. Wileman.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans les articles permanents et provisoires du Règlement de la Chambre, le Comité étudie un projet de rapport à la Chambre ayant trait à l'obligation où se trouve le Vérificateur général de faire rapport (chapitre 18 du Rapport du Vérificateur général portant sur 1983).

Sur motion de M. Clark (*Brandon—Souris*), il est convenu,—Que le projet de rapport, tel qu'étudié et modifié, soit adopté et présenté à la Chambre, par le président, à titre de Cinquième rapport du Comité.

A 11 h 40, le Comité suspend les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE JEUDI 21 JUIN 1984
(21)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 11 h 12, sous la présidence de M. Doug Lewis (*président*).

Membres du Comité présents: MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Cousineau, Kelly, Lewis, Neil, M^{lle} Nicholson, M. Yanakis.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T.A. Wileman.

Témoins: De la «Central Trust Company»: M. Henry Rhude, président-directeur général. *Du ministère de l'Expansion industrielle régionale:* M. W.R. Teschke, sous-ministre; Me K. von Finckenstein, avocat général, Contentieux. *Du bureau du Vérificateur général du Canada:* M. C.T. Bonder, directeur de projet/vérification, Direction générale des opérations de vérification; M. J.E. Hitchinson, directeur principal, Direction générale des opérations de vérification.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans les articles permanents et provisoires du Règlement de la Chambre, le Comité reprend l'examen du rapport du Vérificateur général portant sur l'année financière se terminant le 31 mars 1983 et, notamment, les paragraphes 17.49 à 17.53 inclusivement: Négligence en rapport avec le paiement qui découle d'une garantie de prêt.

M. Rhude fait une déclaration préliminaire, puis les témoins répondent aux questions.

Sur motion de M. Kelly, il est convenu,—Que M. Henry Rhude, de la «Central Trust Company», soit remboursé des frais de déplacement et de séjour jugés raisonnables que lui a

a witness on Thursday, June 21, 1984 in connection with paragraph 17 of the Auditor General's 1983 Report.

On motion of Mr. Kelly, *it was agreed*,—That the Committee reimburse the Registry Office, New Brunswick Department of Justice, in the amount of \$21.00 for copying expenses in connection with the Committee hearing on May 31, 1984 (negligence in the payment of a loan guarantee).

At 12:42 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

occasionnés sa comparution, à titre de témoin, le jeudi 21 juin 1984, relativement au paragraphe 17 du rapport du Vérificateur général portant sur 1983.

Sur motion de M. Kelly, *il est convenu*,—Que le Comité rembourse 21\$ au bureau du contrôle des dossiers, ministère de la Justice du Nouveau-Brunswick, pour frais de photocopie liés à la séance tenue par le Comité le 31 mai 1984 (négligence en rapport avec le paiement qui découle d'une garantie de prêt).

A 12 h 42, le Comité suspend les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Thursday, June 21, 1984

• 1112

The Chairman: Ladies and gentlemen, we have a quorum. I would like to call the meeting to order.

This morning the committee is continuing its hearings with respect to paragraphs 17.49 to 17.53, "negligence in the payment of a loan guarantee" of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1983.

The committee is pleased to welcome as witnesses the following people today: From Central Trust Company, Mr. Henry Rhude, the Chairman and Chief Executive Officer. From the Department of Regional Industrial Expansion, we have Mr. W.R. Teschke, Deputy Minister; Mr. Gordon Ritchie, Associate Deputy Minister; Mr. R.H. Marshall, Comptroller; Mr. K. Von Finckenstein, General Counsel, Legal Services. From the Office of the Auditor General of Canada, we have Mr. C.T. Bonder, Audit Director; Mr. J.E. Hutchinson, Principal, Audit Operations Branch; and Mr. D.M. Ward, Assistant Auditor General, Operations Branch.

Before we proceed with any questions, Mr. Rhude, do you have any statement you would like to make to the committee, or would you just like to respond to questions?

Mr. Henry Rhude (Chairman and Chief Executive Officer, Central Trust Company): Mr. Chairman, you have sent me the evidence that was given on the two previous hearings. I have reviewed that and there are a few things I would like to say, if I may.

The Chairman: Please.

Mr. Rhude: The evidence I will give is based on oral and written reports I have received from employees and from the solicitor of the Central Trust Company and on a review of correspondence and memoranda forming part of the company's records relating to this transaction. I had no personal knowledge of the transaction until after the Auditor General of Canada filed his report for the fiscal year ended March 31, 1983.

I have tried to piece together all the facts. I know I have not been completely successful, but I think I can tell you something about the transaction.

On August 6, 1975, Eastern Canada Savings and Loan Company, as lender, entered into an agreement with Her Majesty the Queen in right of Canada, representing the Minister of Regional Economic Expansion. The lender is the predecessor of Central Trust Company. The subject matter of the agreement was a loan being made by the lender to Riviera Motel Limited, the borrower. Under the provisions of the agreement, Her Majesty guaranteed the repayment of 90% but not exceeding the sum of \$261,000 of the loan. On December 20, 1976, a further agreement was entered into between the same parties. This second agreement provided for an addi-

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le jeudi 21 juin 1984

Le président: Mesdames et messieurs, nous avons maintenant le quorum. Nous allons donc pouvoir commencer cette séance du Comité.

Le Comité poursuit ce matin son étude des alinéas 17.49 à 17.53, «négligence en rapport avec le paiement qui découle d'une garantie de prêt» du rapport du vérificateur général du Canada pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 1983.

Le Comité souhaite la bienvenue aux témoins suivants: M. Henry Rhude, président directeur général de la *Central Trust Company*. Nous avons également le plaisir d'accueillir M. W.R. Teschke, sous-ministre; M. Gordon Ritchie, sous-ministre associé; M. R.H. Marshall, contrôleur et M. K. Von Finckenstein, conseiller général du contentieux du ministère de l'Expansion industrielle régionale. Nous accueillons également MM. C.T. Bonder, directeur de la vérification, J.E. Hutchinson, directeur des opérations de vérification et M. D.M. Ward, vérificateur général adjoint de la Direction des opérations du Bureau du vérificateur général du Canada.

Avant de passer aux questions, j'aimerais vous demander, monsieur Rhude, si vous avez une déclaration à nous faire;

M. Henry Rhude (président directeur général, Central Trust Company): Monsieur le président, vous m'avez envoyé les témoignages faits lors des deux séances précédentes. Je les ai passés en revue et j'aimerais formuler quelques observations.

Le président: Faites.

M. Rhude: Mon témoignage est fondé sur des rapports oraux et écrits que j'ai reçus des employés et du conseiller juridique de la *Central Trust Company* ainsi que sur la correspondance et les notes de service qui se trouvent dans les dossiers de la société qui portent sur cette transaction. Je n'ai été au courant de cette transaction qu'après que le vérificateur général ait déposé son rapport pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 1983.

J'ai essayé de regrouper tous les faits. Je sais que je n'ai pas tout à fait réussi, mais je pense être en mesure de vous parler de cette transaction.

Le 6 août 1975, la *Eastern Canada Savings and Loan Company*, le prêteur, a conclu une entente avec Sa Majesté la reine du chef du Canada représentée par le ministre de l'Expansion économique régionale. Cette société a été le prédécesseur de la *Central Trust Company* pour ce qui concerne le prêt. Cette entente concernait un prêt que le prêteur consentait à *Riviera Motel Limited*, l'emprunteur. Aux termes de cette entente, Sa Majesté garantissait le remboursement de 90 p. 100 du prêt jusqu'à concurrence d'un maximum de 261,000\$. Le 20 décembre 1976, on a conclu un autre accord a été conclu entre les mêmes parties. Ce deuxième accord

[Text]

tional maximum guarantee of \$54,000. Reading the two agreements together, the maximum amount guaranteed by Her Majesty was \$315,000. A loan was made by the lender to the borrower by way of a five-year mortgage on the security of the motel in question. A renewal agreement relating to the mortgage was signed on December 10, 1980, and a copy was sent by Central to Len McArdle, DREE's central loan guarantee officer.

• 1115

From that time forward all of the communications between employees of Central and DREE, and between Central's solicitor and DREE were made through Mr. McArdle. As I understand it, DREE held out Mr. McArdle as being the authorized representative of DREE. From Central's viewpoint Mr. McArdle had the extensible authority to speak for DREE in all matters relating to the guarantee.

In January or February of 1981 the borrower requested additional financing for the property. Central declined the application on the basis of the unsatisfactory payment record to that time.

The Chairman: What date was that?

Mr. Rhude: In January or February 1981, the borrower requested additional financing, and Central declined that request.

Central's file contains several letters between employees of Central and McArdle during the balance of 1981.

Central had many collection problems with this loan. In October, 1981, Central retained the Moncton law firm of Tedford, Delahanty and Mills to collect the arrears under the mortgage. E. Emerson Mills was a partner who handled the matter for that firm. I understand that Mr. McArdle was kept advised of these facts by J. E. Corkum, the mortgage officer of the company at one of its Moncton branches.

By letter dated January 11, 1982, J.E. Corkum advised Mr. McArdle that Central had that day commenced a power of sale action against the property. He advised that Emerson Mills was the company solicitor and said that should he require detailed information, not to hesitate to contact Mr. Mills or Central Trust. The date of the sale was set for March 9, 1982, at the premises in Tracadie, New Brunswick. A notice appeared in *The Northern Light*, a weekly newspaper in the Bathurst area, on February 10, 17, 24 and March 3, 1982.

After the date of the sale had been fixed, Mr. Mills had a number of telephone conversations with Mr. McArdle including one or several conversations on each of February 16, 22, and March 9.

Mr. Mills has written me advising that he had numerous telephone conversations with Mr. McArdle wherein they specifically discussed the procedure taken by Central Trust, the nature of the security, the loan guarantees and the effect of

[Translation]

prévoyait l'ajout de 54,000\$ au montant maximal de la garantie. Ceci amenait donc le montant de la garantie fourni par Sa Majesté à 315,000\$. Le prêteur a consenti un prêt à l'emprunteur au moyen d'une hypothèque de cinq ans sur la garantie du motel en question. L'hypothèque a été renouvelée le 10 décembre 1980 et Central a envoyé une copie du document à Len McArdle, agent principal préposé aux garanties de prêts du MEER.

A partir de ce moment-là, toutes les communications entre les employés de Central et du MEER ainsi qu'entre le conseiller juridique de Central et celui du MEER passaient par McArdle. À ce que je comprends, M. McArdle avait été choisi par le MEER comme son représentant autorisé. Donc du point de vue de Central, M. McArdle était le représentant du MEER dans tout ce qui avait trait à la garantie.

En janvier ou février 1981, l'emprunteur a demandé un financement supplémentaire. Central a refusé de se rendre à cette demande parce que les modalités de remboursement à ce moment-là n'étaient pas satisfaisantes.

Le président: Quand cela s'est-il passé?

M. Rhude: En janvier ou février 1981, l'emprunteur a demandé des fonds supplémentaires à Central qui a refusé d'accéder à cette demande.

Le dossier de la Central contient plusieurs lettres qui ont été échangées entre les employés de Central et M. McArdle pendant la reste de l'année 1981.

Central avait énormément de problèmes à obtenir le remboursement de ce prêt. En octobre 1981, Central a retenu les services de la firme d'avocats de Tedford, Delahanty et Mills de Moncton pour essayer de recouvrer les arriérés de l'hypothèque. M. E. Emerson Mills est l'associé qui s'occupait de l'affaire. Autant que je sache, M. McArdle était tenu au courant de la situation par M. J.E. Corkum, agent responsable des hypothèques pour la société à l'une de ces succursales de Moncton.

M. J.E. Corkum a écrit le 11 janvier 1982 une lettre de M. McArdle l'informant que la Central avait commencé ce jour-là les procédures de vente pour le bien en question. Il a déclaré que Emerson Mills était le conseiller juridique de la société et que s'il avait besoin de renseignements supplémentaires, il ne devait pas hésiter à communiquer soit avec M. Mills soit avec la Central Trust. La vente a été prévue pour le 9 mars 1982 à Tracadie au Nouveau-Brunswick. Une annonce a été publiée dans le *Northern Light* un hebdomadaire de la région de Bathurst, les 10, 17 et 24 février ainsi que le 3 mars 1982.

Une fois la date de la vente fixée, M. Mills a eu quelques conversations téléphoniques avec M. McArdle dont une ou plusieurs les 16 et 22 février et le 9 mars.

M. Mills m'a écrit pour m'informer qu'il avait eu plusieurs conversations téléphoniques avec M. McArdle et qu'ils avaient discuté de la procédure intentée par Central Trust, de la nature de la garantie des garanties de prêts et des conditions

[Texte]

the guarantees, that is, DREE's responsibility thereunder, depending on the bidding activity at the sale.

As my notes indicate, both J.E. Corkum and George Godette were quite concerned at the time of both guarantees, resulting in a meeting on February 22, telephone attendances with Mr. McArdle on the same date and the drafting of the letter of February 23, 1982, confirming the content of my telephone communication with Mr. McArdle on February 22, 1982, upon which I assumed Central Trust relied in presenting me with bidding instructions.

Mr. Mills drafted a letter from Central to Mr. McArdle which was never sent. Mr. Mills states that the draft letter confirmed the content of his telephone communications with Mr. McArdle on February 22. The draft letter is still in existence and contains the following paragraph:

Our main concern is that there will not be other interested parties at the sale, willing to purchase at the appraised value, and Central Trust will be forced to either let the property go at a low bid or purchase it itself. Under the terms of the guarantee it appears the latter is not in the best interest of Central Trust but is an even greater detriment to DREE. However, rather than jeopardize our position under the guarantee, perhaps some agreement regarding the bidding procedure of the sale can be reached by Central Trust and DREE so that Central Trust can act to properly protect itself *vis-à-vis* the guarantee, and at the same time insure that the property is not sold below its appraised value to a third party, to the detriment of DREE.

• 1120

In his own handwriting, Mr. Mills noted Mr. McArdle's response, on the letter.

Mr. Cousineau: On a point of order, Mr. Chairman, is Mr. McArdle representing DREE, and Mills representing Central Trust?

Mr. Rhude: That is correct. Yes, sir.

Mr. Cousineau: Thank you.

Mr. Rhude: Those handwritten notes say that DREE does not participate with Central in our bidding strategy, that any information given to DREE is out of courtesy, and that Central is guaranteed 90% of loss if purchased by somebody else at sale.

The sale took place on March 9 and the property was purchased for \$200 by the *Caisse Populaire de Tracadie*, the holder of the third mortgage on the property. Central claimed \$115,000 as being the maximum of DREE's guarantee. By letter dated July 7, Mr. McArdle sent a cheque for \$300,000 to Central. He held back \$15,000 until he was satisfied that Central had taken reasonable steps to enforce the collateral guarantee of the loan by Antonio Scichilone.

Central provided evidence to Mr. McArdle that there were two judgments registered against Mr. Scichilone and 14

[Traduction]

de la garantie, c'est-à-dire de la responsabilité du MEER à cet égard, selon les offres qui seraient faites dans le cadre de cette vente.

Comme mes notes le montrent, J.E. Corkum et George Godette s'inquiétaient à ce moment-là des deux garanties et c'est pourquoi il y a eu une réunion le 22 février ainsi que des conversations téléphoniques avec M. McArdle le même jour. Une lettre a été rédigée le 23 février 1982 confirmant ma conversation téléphonique avec M. McArdle le 22 février 1982 et je présume que Central Trust s'est fondé sur ces renseignements pour me donner les directives au sujet de la vente.

M. Mills a rédigé une lettre de Central à M. McArdle qui n'a jamais été envoyée. D'après M. Mills, ce projet de lettre confirmait les conversations téléphoniques avec M. McArdle le 22 février. Ce projet de lettre existe toujours et contient le paragraphe suivant:

Nous craignons beaucoup qu'il n'y ait pas d'autres parties intéressées à cette vente, intéressées à acheter ce bien pour le montant de l'évaluation et Central Trust devra soit accepter une offre très basse ou acheter le bien elle-même. Il nous semble que les conditions de la garantie ne favorisent pas les intérêts de Central Trust et désavantagent encore plus le MEER. Toutefois, plutôt que de compromettre notre position eu égard à la garantie, il vaudrait peut-être mieux d'arriver à un accord concernant la procédure des offres dans le cas de cette vente entre la *Central Trust* et le MEER de manière à protéger la *Central Trust* et s'assurer que le motel ne soit pas vendu à un montant inférieur à l'évaluation à une tierce partie au détriment du MEER.

M. Mills a écrit de sa propre main la réponse de M. McArdle sur la lettre.

M. Cousineau: J'invoque le Règlement, monsieur le président. J'aimerais savoir si M. McArdle représente le MEER et M. Mills, la *Central Trust*?

Mr. Rhude: C'est exact, oui monsieur.

M. Cousineau: Merci.

M. Rhude: Ces notes manuscrites indiquent que le MEER n'a pas participé avec la *Central* à notre stratégies d'offres et que tous les renseignements transmis à la MEER l'ont été par simple courtoisie et que *Central* avait une garantie de remboursement de 90 p. 100 de la perte si quelqu'un d'autre se portait acquéreur du motel à la vente.

La vente s'est faite le 9 mars et le motel a été acheté pour 200 dollars par la Caisse populaire de Tracadie, détenteur de la troisième hypothèque. *Central* a réclamé 115,000 dollars, soit le maximum de la garantie du MEER. M. McArdle a envoyé un chèque de 300,000 dollars à la *Central* dans une lettre en date du 7 juillet. Il retenait 15,000 dollars jusqu'à ce qu'il soit satisfait que *Central* avait pris des mesures raisonnables pour obtenir la garantie du prêt qui avait été signé par M. Antonio Scichilone.

Central a fourni des preuves à M. McArdle montrant que deux jugements avaient été rendus contre M. Scichilone et 14

[Text]

judgments registered against the borrower. It submitted that it would be futile to bring or to seek further judgments against either. By letter dated September 1, 1982, Mr. McArdle sent Central a cheque for \$15,000 and advised that as this finalized the obligation, they were closing their file.

I would like to go back to 1982. At that time, Central Trust had a bad loan on its books. Clearly, it was in Central's interest to do everything which it could properly do to preserve the DREE guarantee. The facts are that during January and February, 1982, Central and its solicitor had many communications with DREE. The principle purpose was to be sure that DREE was satisfied with Central's actions so that there would be no question about DREE's obligation under the guarantee.

Mr. McArdle was told everything that Central was doing. His advice was sought and his advice was followed. Mr. McArdle had real or ostensible authority to bind DREE. There is no basis now for denying Mr. McArdle's authority.

Turning to the report of the Auditor General, in paragraph 17.51, it is said that:

The trust company disposed of the motel through public auction, contrary to the terms of the guarantee agreement, which stipulated disposal by public tender, or by private sale, with DREE's consent.

I submit that the Auditor General was wrong in his interpretation of the agreement and of the facts.

• 1125

Paragraph (d) of the agreement says:

The assets taken or seized by the Lender shall be disposed of:

- (i) by public tender; or
- (ii) by private sale . . .

The motel was not taken or seized by the lender. It follows that there is no obligation to dispose of it by public tender or private sale. The facts which occurred fall within the provisions of paragraph 8(b) of the Agreement, which states: 30

... the Lender ... shall act with diligence to enforce the security in accordance with its terms . . .

Central Trust did enforce the provisions of the mortgage on the property in accordance with its terms, in accordance with the laws of New Brunswick and in accordance with the agreement. The law of New Brunswick provides that the property must be sold by public auction or by private sale; it does not permit a public tender. I submit therefore that in selling the property by public auction, Central Trust not only did not breach the terms of the agreement but complied with the terms of the agreement.

Mr. Kelly: Come on. Come on. That is stretching one's imagination to argue that, especially in a public forum.

Mr. Rhude: Sir, I do not know on what basis you say that. I would be very appreciative of knowing.

[Translation]

jugements contre l'emprunteur. Central prétendait qu'il serait inutile d'essayer d'obtenir d'autres jugements contre l'une de ces deux personnes. M. McArdle a envoyé à Central dans une lettre en date du 1^{er} septembre 1982 un chèque de 15,000 dollars en ajoutant que le MEER se déchargeait ainsi de ses obligations et qu'il fermait son dossier.

J'aimerais revenir à 1982. À cette époque la Central Trust avait un mauvais prêt dans ses livres. Il était donc clairement dans l'intérêt de la Central de faire tout son possible pour maintenir la garantie du MEER. En janvier et février 1982, la Central et son conseiller juridique ont communiqué plusieurs fois avec le MEER pour s'assurer que le ministère était satisfait des mesures prises par la Central et que les obligations du MEER eu égard à cette garantie étaient claires, nettes et précises.

M. McArdle a été tenu au courant de toutes les mesures prises par la Central. La Central a toujours suivi ses conseils. M. McArdle était habilité, en théorie et en pratique, à prendre des décisions au nom du MEER. On ne peut pas nier maintenant le pouvoir de M. McArdle.

Passons maintenant au rapport du vérificateur général où l'on dit au paragraphe 17.51:

La société de fiducie a cédé le motel en recourant à une vente aux enchères, ce qui était contraire aux conditions de l'entente de garantie selon lesquelles la cession devait se faire par appel d'offres ou par vente privée avec le consentement du MEER.

A mon avis, le vérificateur général a mal interprété les conditions de l'entente et les faits.

L'alinéa d) de l'entente stipule:

Les biens repris ou saisis par le prêteur seront cédés par:

- (i) appel d'offres; ou
- (ii) vente privée . . .

Le motel n'a été ni repris ni saisi par le prêteur. Il n'était donc pas obligé de le vendre par appel d'offres ou vente privée. Les événements qui se sont produits sont donc conformes aux dispositions de l'alinéa 8 b) de l'entente qui stipule:

... le prêteur ... appliquera avec diligence les conditions de la garantie . . .

La Central Trust a appliqué les conditions de l'hypothèque sur la propriété conformément aux lois du Nouveau-Brunswick et à l'entente. La Loi du Nouveau-Brunswick prévoit la vente d'un bien par vente aux enchères ou vente privée et n'autorise pas les appels d'offres. Je maintiens par conséquent qu'en procédant à la vente aux enchères de ce bien, la Central Trust n'a pas dérogé aux conditions de l'entente et qui plus est, elle a appliqué les conditions de l'entente.

M. Kelly: Allez, allez. Il faut vraiment faire un grand effort d'imagination pour prétendre cela, surtout en public.

M. Rhude: Je ne sais pas pourquoi vous dites cela, monsieur. Mais j'aimerais bien que vous me renseigniez.

[Texte]

Mr. Kelly: You knew the agreement that you signed. Now you are hiding behind someone else's skirts.

Mr. Rhude: I do not accept that. I think you are absolutely wrong. We did do what the agreement said. We did not seize the property. How do you seize a piece of real property? Clearly, this applies to personal property. We were not a mortgagee in possession. We acted to foreclose under the provisions of the agreement and of the law of the Province of New Brunswick.

The Chairman: Who instructed the sheriff?

Mr. Rhude: Central Trust.

The Chairman: So the sheriff, a public official of the Province of New Brunswick, acted under the instructions of Central Trust. Would that not be seizure?

Mr. Rhude: I do not know how you seize a piece of real property. You can seize a table, you can seize a chair and that is what the agreement contemplates. If you seize personal property, then you must sell it in a particular way. If you seize real property, generally, I think exclusively, you dispose of it in the way the law of the province requires you to dispose of it. You cannot dispose of it in any other way, according to the law of the province. That was done.

The Chairman: All right. Perhaps we should let you finish, sir, and then we can get into questions. Go ahead.

Mr. Rhude: Well, Mr. Chairman, there was some comment here that we are hiding behind something. I am not quite sure what we are hiding behind. The property was exposed for sale. It was exposed in the newspaper, the media; it was exposed for sale by a notice in *The Royal Gazette* of the Province of New Brunswick and it was sold by a public official. The Auditor General also says that there were deficiencies in Central Trust's conduct because it did not seek a court judgment against the owner. Well, there are 14 judgments against the owner already and Mr. McArdle waived the necessity of obtaining a fifteenth judgment against him. This does not seem unreasonable on Mr. McArdle's part. In any event, he did it, reasonable or unreasonable. It says a court guarantee by another company owned by the motel owner also was not called upon. I have had some difficulty just tracking that down. There was a corporate guarantee of a small company owned by Mr. Scichiloni at the time the loan was originally granted. The guarantee was not renewed at the time the loan was renewed in, I believe, 1981. Why, I do not know at the moment. I have been trying to get some information concerning that, and I have been trying to get some information whether corporation that gave the guarantee is still in existence. To date I have not found any evidence that it was extant, but I have asked for a report by Dun & Bradstreet and I have not received that yet.

[Traduction]

M. Kelly: Vous étiez au courant de l'entente que vous avez signée. Mais vous essayez maintenant de vous cacher derrière quelqu'un d'autre.

M. Rhude: Je ne suis absolument pas d'accord. Vous vous trompez. Nous avons observé les conditions de l'accord. Nous n'avons pas saisi le motel. Comment en effet peut-on saisir un bien immobilier? Cela s'applique évidemment aux biens personnels. Nous n'étions pas un créancier hypothécaire. Nous avons procédé à la foreclosure en application des dispositions de l'entente et de la Loi de la province du Nouveau-Brunswick.

Le président: Et qui a fait appel à l'huissier?

M. Rhude: La Central Trust.

Le président: Donc l'huissier, un fonctionnaire de la province du Nouveau-Brunswick, a suivi les directives de la Central Trust? Et cela n'est pas une saisie?

M. Rhude: Je ne sais pas comment on pourrait saisir un bien immobilier. On peut saisir une table ou une chaise et c'est que prévoyait l'entente. Un bien personnel qui fait l'objet d'une saisie doit être vendu d'une façon bien précise. Mais il me semble que dans le cas de la saisie de biens immobiliers, la cession doit se faire selon les lois de la province. Et les lois de la province prévoient les modalités de cession. Et c'est ce que nous avons fait.

Le président: Très bien. Nous pourrions vous laisser terminer, monsieur et passer ensuite aux questions. Allez-y.

M. Rhude: Eh bien, monsieur le président, quelqu'un a dit que nous essayions de nous défilier. Mais je ne vois pas comment nous pourrions le faire. Ce bien a été mis en vente. Des annonces ont été faites dans les journaux, dans les médias. Un avis a été publié dans le *Royal Gazette* de la province du Nouveau-Brunswick et un fonctionnaire a présidé à la vente. Le Vérificateur général déclare que Central Trust s'est mal comporté parce qu'elle n'a pas essayé d'obtenir un jugement contre le propriétaire. Mais comme je vous l'ai déjà dit, il y avait déjà 14 jugements contre le propriétaire et M. McArdle a jugé inutile d'essayer d'en obtenir un quinzième. Cela ne semble pas déraisonnable de la part de M. McArdle. Mais c'est ce qui s'est produit, de toute façon, que ce soit raisonnable ou non. Le Vérificateur général déclare également qu'on n'a pas fait appel aux garanties d'une autre entreprise qui appartenait au propriétaire du motel. J'ai eu beaucoup de difficultés à retracer cette affaire. Il s'agit d'une garantie commerciale d'une petite société qui appartenait à M. Scichiloni au moment où le prêt a été consenti. Cette garantie n'a pas été renouvelée lorsque le prêt a été renouvelé en 1981 je pense. Mais je ne sais pas. J'essaie d'obtenir des renseignements sur cette affaire et j'essaie également de savoir si la société qui a consenti la garantie existe toujours. Je ne sais pas si cette société existe toujours et j'ai demandé un rapport à Dun & Gradstreet mais je n'ai rien reçu jusqu'à maintenant.

• 1130

The Auditor General's report also says:

On lit également ce qui suit dans le rapport du Vérificateur général:

[Text]

In addition, departmental information indicated that no control was exercised over the chattels of the motel, which could have been sold separately.

I have a handwritten memorandum here dated February 16, 1982, from J.E. Corkum of one of our Moncton branches to her superior, the Assistant Vice-President of Mortgages, and she says:

I received a call from Len McArdle, DREE, regarding the above.

The above being the Riviera Motel.

In his opinion, we should be prepared to have possession of the chattels by way of the debenture on the date of the power of sale. We could, therefore, convey title for both chattels and real property to a bidder other than Central. He will call Emerson Mills for a discussion shortly. The branch is prepared to recommend this course of action. Please advise your instructions.

Well, the thing was sold as a package.

Mr. Chairman, those are the only remarks I would like to make.

The Chairman: Thank you very much.

Mr. Neil.

Mr. Neil: Yes. Mr. Rhude, in the past, have you had other dealings with DREE in the way of guarantees?

Mr. Rhude: No, I have never had any dealings with DREE personally. I believe Central Trust Company has had some dealings, but I have not had those directly.

Mr. Neil: Did Central Trust have occasion in any of those instances to enforce such a guarantee?

Mr. Rhude: I do not believe so.

Mr. Neil: So this was new to the company, then.

Mr. Rhude: Yes, it was.

Mr. Neil: And did your company, in accordance with subparagraph 8(f), give prompt notice to the Minister of default on the loans from time to time?

Mr. Rhude: Yes.

Mr. Neil: I gather, from the evidence you have given, you were very concerned about ensuring that the guarantee was going to be upheld.

Mr. Rhude: Yes, sir.

Mr. Neil: And for this reason you had all these contacts with Mr. McArdle.

Mr. Rhude: Yes.

Mr. Neil: And did you have contacts with any other persons from the department of DREE?

Mr. Rhude: I do not believe so. I have not found any record of any other communications.

[Translation]

En outre, selon les renseignements du Ministère, aucun contrôle n'a été exercé sur les biens mobiliers du motel, que l'on aurait pu vendre séparément.

J'ai ici une note en date du 16 février 1982 de la main de J.E. Corkum, d'un de nos sièges à Moncton adressée à son supérieur, vice-président adjoint, hypothèques. Dans cette note M^{me} Corkum dit ce qui suit:

J'ai reçu un coup de fil de Len McArdle, du MEER, concernant l'affaire ci-dessus.

Il s'agit du motel Riviera.

A son avis, nous devrions être prêts à entrer en possession des biens meubles comme le confirmera une débenture portant la date du pouvoir de vente. Nous pourrions par conséquent céder les titres de propriété à la fois pour les biens meubles et immobiliers à un enchérisseurs autre que Central. Il va appeler Emerson Mills pour discuter avec lui. La succursale est prête à recommander une telle initiative. Veuillez transmettre vos instructions.

Le tout a cependant été vendu ensemble.

Monsieur le président, ce sont là les seules remarques que je voulais faire.

Le président: Merci.

Monsieur Neil.

M. Neil: Monsieur Rhude, dans le passé, avez-vous fait affaire avec le MEER en matière de garanties de prêts?

M. Rhude: Non, je n'ai jamais eu d'affaires avec le MEER personnellement. Je crois que *Central Trust* en a eu, mais je n'en a pas eu directement.

M. Neil: Est-ce que Central Trust a eu l'occasion d'appliquer une telle garantie?

M. Rhude: Je ne crois pas.

M. Neil: Ainsi donc il s'agissait là de quelque chose de nouveau pour vous?

M. Rhude: Oui.

M. Neil: Et conformément à la clause 8(f) de l'entente, votre compagnie a-t-elle rapidement donné avis au ministre du manquement aux obligations de paiement de temps en temps?

M. Rhude: Oui.

M. Neil: D'après les témoignages que vous avez donnés, je crois comprendre que vous vous préoccupiez beaucoup du maintien de la garantie?

M. Rhude: Certainement.

M. Neil: Et c'est la raison pour laquelle vous aviez tous ces contacts avec M. McArdle.

M. Rhude: Oui.

M. Neil: Aviez-vous des contacts avec d'autres personnes du MEER?

M. Rhude: Pas que je sache, et je n'ai d'ailleurs pas trouvé trace d'autres communications.

[Texte]

Mr. Neil: Was McArdle involved right from the very beginning, do you know?

Mr. Rhude: I do not know. I know he was involved from the time of renewal of the mortgage in 1980. Whether he was involved prior to that date, I do not know.

Mr. Neil: At any time, did Mr. McArdle question the manner in which you planned on disposing of the property?

Mr. Rhude: My understanding is that he did not.

Mr. Neil: He did not. He did not say: Look here, you cannot do it by public auction, you have to go another route.

Mr. Rhude: He did not.

Mr. Neil: You mentioned an appraisal. Did you carry out an appraisal prior to the sale?

Mr. Rhude: No.

Mr. Neil: You did not. When did you carry out an appraisal?

Mr. Rhude: There was an appraisal at the time the mortgage was approved initially. I believe that was the only appraisal Central Trust carried out.

Mr. Neil: And at that time, of course, you satisfied yourself that the value of the property was such, with the business, that this man was able to meet the loan payments . . .

Mr. Rhude: Yes.

Mr. Neil: —but you also felt that it required a guarantee by DREE.

Mr. Rhude: Yes. Central would not have made the loan without the DREE guarantee.

• 1135

Mr. Neil: Did Mr. McArdle, during the period when you were discussing the sale, suggest that an appraisal be carried out?

Mr. Rhude: I do not know. I have no record that he ever made that request.

Mr. Neil: There is nothing on your record?

Mr. Rhude: No.

Mr. Neil: If he had asked for an appraisal, I would assume that you would have had an appraisal done, would you?

Mr. Rhude: Yes.

Mr. Neil: So your only contact, or your company's contact with DREE, vis-à-vis the loan and the guarantee, was with Mr. McArdle?

Mr. Rhude: Yes.

Mr. Neil: Thank you very much.

The Chairman: Mr. Kelly.

Mr. Kelly: Thank you. While I have the floor, may I take this opportunity to move a number of motions?

The Chairman: Please do.

[Traduction]

M. Neil: M. McArdle a-t-il participé dès le début?

M. Rhude: Je ne sais pas. Je sais qu'il était là au moment du renouvellement de l'hypothèque en 1980, mais je ne sais pas s'il s'occupait de l'affaire auparavant.

M. Neil: M. McArdle a-t-il jamais posé des questions concernant le genre de session que la propriété?

M. Rhude: Pas que je sache.

M. Neil: Vraiment! N'a-t-il pas dit par exemple que l'on ne pouvait céder la propriété aux enchères publiques?

M. Rhude: Non.

M. Neil: Vous avez parlé d'une évaluation. Avez-vous procédé à une évaluation avant la vente?

M. Rhude: Non.

M. Neil: Vraiment! Quand avez-vous procédé à une évaluation?

M. Rhude: Au moment de l'approbation initiale de l'hypothèque. Je crois que c'est la seule évaluation qui ait été faite par *Central Trust*.

M. Neil: Et à ce moment vous pensiez que la valeur de la propriété était telle qu'avec sa clientèle, le propriétaire pourrait s'acquitter du paiement de prêt.

M. Rhude: Oui.

M. Neil: Mais vous estimez également qu'une garantie du MEER s'imposait.

M. Rhude: Oui. Central n'aurait pas consenti le prêt sans garantie de la part du MEER.

M. Neil: M. McArdle a-t-il, au cours de la discussion concernant la vente, suggéré de procéder à une évaluation?

M. Rhude: Je n'en sais rien et je n'ai aucun document selon lequel il aurait fait une telle demande.

M. Neil: Vous n'avez rien à vos dossiers?

M. Rhude: Non.

M. Neil: S'il avait demandé une évaluation, je suppose que vous en auriez fait une n'est-ce pas?

M. Rhude: Oui.

M. Neil: Ainsi donc votre seul contact avec le MEER, ou le seul contact qu'a eu votre compagnie pour ce qui est du prêt et de la garantie était avec M. McArdle?

M. Rhude: Oui.

M. Neil: Merci.

Le président: Monsieur Kelly.

M. Kelly: Merci. J'aimerais proposer quelques motions.

Le président: Allez-y.

[Text]

Mr. Kelly: I move that reasonable travelling and living expenses be paid to Mr. Rhude from the Central Trust Company, in connection with his appearance as a witness today, Thursday, June 21, 1984, in connection with paragraphs 17.49 to 17.53 of the Auditor General's report for 1983.

The Chairman: Mr. Neil, is there any discussion necessary?

Motion agreed to.

Mr. Kelly: I would further move that the committee reimburse the registry office of the New Brunswick Department of Justice in the amount of \$21 for copying expenses in connection with the committee hearing on May 31, 1984.

The Chairman: Is there a seconder? Mr. Neil, any discussion necessary?

Mr. Cousineau: Just one point. Is it \$21 or . . . ?

The Chairman: Right. It is \$21.

Mr. Kelly: It is \$21.

Mr. Cousineau: You said \$21. I just want to make sure.

Mr. Clarke: Are you sure that is enough?

Mr. Kelly: After last night's experience, I am not sure of anything.

The Chairman: Any discussion necessary?

Motion agreed to.

The Chairman: Mr. Kelly.

Mr. Kelly: Let us get back to the central issue of all this, whether the Central Trust Company acted in accordance with the agreement that it had signed with DREE in order to obtain the loan guarantee. I think the Auditor General's report states conclusively that the company did not. I wonder whether I can have someone from the office of the Auditor General of Canada repeat that statement for me today, to make sure that I am not exaggerating or misconstruing what the report said.

The Chairman: Gentlemen, we are in your hands. Mr. Hitchinson.

Mr. J.E. Hitchinson (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): That note, Mr. Chairman, is directed at the Department of Regional Industrial Expansion, not at the Central Trust Company. Our criticisms of the procedures involve a criticism of the department for not taking certain action with respect to the Central Trust Company. They are not a direct criticism of Central Trust Company itself.

The Chairman: What was their specific action?

Mr. Kelly: That is right. What should they have done?

Mr. Hitchinson: We feel they should have been more insistent that the terms of the loan guarantee be respected, or that they should have had on file some documented rationale for why they were not. For not proceeding, for example, by

[Translation]

M. Kelly: Je propose que des frais de déplacement et de séjour raisonnables soient versés à M. Rhude de *Central Trust Company*, concernant sa comparution comme témoin aujourd'hui, le jeudi 21 juin 1984 concernant les paragraphes 17.49 à 17.53 du rapport du vérificateur général pour 1983.

Le président: Monsieur Neil, a-t-on besoin de discuter de cette question?

La motion est adoptée.

M. Kelly: Je propose également que le Comité rembourse le bureau du registraire du ministère de la Justice du Nouveau-Brunswick de la somme de 21\$ pour des frais de photocopies se rapportant à la réunion du Comité du 31 mai 1984.

Le président: Quelqu'un appuie la motion? Monsieur Neil, la discussion est-elle nécessaire?

M. Cousineau: S'agit-il de 21\$ ou . . . ?

Le président: De 21\$.

M. Kelly: Oui 21\$.

M. Cousineau: Vous avez dit 21\$ et je voulais simplement m'assurer.

M. Clarke: Croyez-vous que ce soit suffisant?

M. Kelly: Après l'expérience d'hier soir, je ne suis plus sûr de rien.

Le président: Des discussions?

La motion est adoptée.

Le président: Monsieur Kelly.

M. Kelly: J'aimerais revenir à la question principale qui nous occupe, et qui est celle de savoir si *Central Trust* a agi conformément à l'entente qu'elle avait signée avec le MEER afin d'obtenir une garantie de prêt. Le rapport du vérificateur général déclare nettement que cela n'a pas été le cas. Un représentant du Bureau du vérificateur général du Canada pourrait-il répéter cela aujourd'hui afin que je sois tout à fait sûr de ce que dit le rapport.

Le président: Messieurs, nous nous en remettons à vous. Monsieur Hitchinson.

M. J.E. Hitchinson (Vérificateur général, Direction des opérations de vérification, Bureau du Vérificateur général du Canada): Cette remarque, monsieur le président, s'adresse au ministère de l'Expansion industrielle régionale, non à *Central Trust*. Nous critiquons entre autre le ministère pour ne pas avoir pris des dispositions concernant *Central Trust*. Cependant nos critiques ne s'adressent pas directement à cette société.

Le président: Quelles sont les mesures qui ont été prises?

M. Kelly: Oui, quelle mesure le ministère aurait-il dû prendre?

M. Hitchinson: Nous estimons que le ministère aurait dû insister davantage que les conditions de la garantie de prêt soient respectées et que si tel n'était pas le cas, ils aient par écrit une explication des raisons pour lesquelles les conditions de la garantie n'ont pas été respectées; la raison pour laquelle

[Texte]

public tender or private sale with the written consent of the department.

Mr. Kelly: Is the agreement that clear, that Central Trust Company should have disposed of that property in a way other than it did?

Mr. Hutchinson: The agreement does state "in a public sale or private tender, with the prior consent". I think, Mr. Chairman, the substance of the transaction is what we should be concerned with. I think, in the substance of what was happening, that section of the agreement applied. That is why the agreement was drawn up between the two parties. If the agreement were not to be respected, we would expect to find, on file, some explanation for why that part was not operative. We did not find that on file.

Mr. Kelly: Let me have someone from DREE comment on the agreement. Did the agreement say that . . . ?

• 1140

Mr. W. R. Teschke (Deputy Minister, Department of Regional Industrial Expansion): Mr. Chairman, subparagraph 8(d) of the agreement reads as follows:

The assets taken or seized by the Lender shall be disposed of:

- (i) by public tender; or
- (ii) by private sale with the prior written consent of the Minister; and any monies accruing to the Crown received as a result of the disposition of assets taken or seized by the Lender shall be immediately paid to the Receiver General.

That is the precise wording of the subparagraph.

Mr. Kelly: What is that subparagraph numbered or called?

Mr. Teschke: Subparagraph 8(d).

Mr. Kelly: It sounds fairly straightforward to me.

The Chairman: May I also have read into the record the opening part of paragraph 8, please?

Mr. Teschke: Yes. Paragraph 8 begins:

The guarantee of Her Majesty in right of Canada is subject to the fulfilment and performance by the Lender of the following terms and conditions:

Then there is a subparagraph (a), (b), (c) and (d), as I read it.

The Chairman: Subject to fulfilment. Right. Thank you.

Mr. Clarke: May I have a supplementary question, Mr. Chairman? I do not think you are on this point.

Would Mr. Teschke tell the committee whether the department feels that the property was in fact seized as is envisaged by subparagraph 8(d), where assets taken or seized by the lender shall be disposed of. Was the motel, the property, the furnishings and everything, seized or taken by the lender?

Mr. Teschke: I would ask Mr. Von Finckenstein to respond to that.

Mr. K. Von Finckenstein (General Counsel, Legal Services, Department of Regional Industrial Expansion): Subparagraph

[Traduction]

par exemple on n'a pas eu recours à un appel d'offres ou à une vente privée avec le consentement écrit du ministère.

M. Kelly: L'entente est-elle tellement claire à ce sujet? *Central Trust* devait-elle céder la propriété d'une autre façon qu'elle l'a fait?

M. Hutchinson: L'entente stipule qu'il doit y avoir appel d'offres ou vente privée avec consentement préalable. Monsieur le président, je crois que nous devrions nous préoccuper de la transaction elle-même. Étant donné les circonstances, cette partie de l'entente s'appliquait. C'est la raison pour laquelle il y a eu entente entre les deux partis et celle-ci ne devait pas être respectée, nous aurions dû trouver dans le dossier une explication des raisons pour lesquelles cette partie était inopérante. Or, nous n'avons rien trouvé.

M. Kelly: Peut-être quelqu'un du MEER pourrait-il nous dire ce qu'il en pense. L'entente stipulait-elle . . . ?

M. W. R. Teschke (sous-ministre, ministère de l'Expansion industrielle régionale): Monsieur le président, l'alinéa 8d) de l'entente se lit comme suit:

Les actifs pris au saisis par le prêteur seront liquidés:

- (i) par soumission publique; ou
- (ii) par vente privée sur consentement écrit préalable du ministre et toutes les sommes revenant à la Couronne reçues suite à la liquidation des actifs pris au saisis par le prêteur seront immédiatement versées au Receveur général.

Voilà le libellé précis de l'alinéa.

M. Kelly: Quel est le numéro de cet alinéa?

M. Teschke: Alinéa 8d).

M. Kelly: Cela me semble très clair.

Le président: Pouvez-vous aussi lire le compte rendu l'introduction du paragraphe 8, s'il vous plaît?

M. Teschke: Oui. Le paragraphe 8 commence comme suit:

La garantie de Sa Majesté en chef du Canada est sujet à la réalisation à l'exécution par le prêteur des conditions suivantes:

Il y a un alinéa a), b), c) et d), comme je l'ai lu.

Le président: Sujet à la réalisation. Bien. Merci.

M. Clarke: Monsieur le président, puis-je poser une question complémentaire? Je ne crois pas que vous soyez rendu là.

M. Teschke pourrait-il dire au Comité si le ministère est d'avis que la propriété a été en fait saisie tel qu'envisagé par l'alinéa 8d), en vertu duquel les actifs pris au saisis par le prêteur seront liquidés. Est-ce que le motel, la propriété, les meubles et tout le reste furent saisis ou pris par le prêteur?

M. Teschke: Je demanderai à M. Von Finckenstein de répondre à cette question.

M. K. Von Finckenstein (avocat général, Service juridique, ministère de l'Expansion industrielle régionale): À l'alinéa 8d)

[Text]

8(d) speaks of taken or seized. It is a question of how you interpret those words. Obviously we disagree with Central Trust when it takes somebody's property and sells it by public auction. To say that you have not taken it, I think, is stretching the meaning of the word. Technically speaking, you file a notice, the sheriff holds the auction pursuant to the notice and he sells the property.

Now, if you want to go in, he does not barricade the property and takes physical possession of it. But has he taken the assets and sold them? We maintain yes; obviously Central Trust does not.

You will recall in out previous appearance that we made the point that it was not only a question of whether it was by public tender or public auction, but also the manner in which the public auction was conducted that we objected to.

The Chairman: I would like to follow up on that and then return it to you, Mr. Kelly.

The deed is registered in Central Trust to the Caisse Populaire. In its recital it states:

... absolutely sell and convey the said lands and premises and their appurtenances or any part thereof.

I do not know how you can set over and convey and absolutely convey unless you have seized.

Go ahead, Mr. Kelly.

Mr. Kelly: Maybe Mr. Rhude could respond to that comment.

Mr. Rhude: If that is a correct interpretation, then I guess one must say that subparagraph 8(b) of the agreement is quite inconsistent with that.

I mean, do you sell in accordance with the terms of your security of the mortgage, which is the mortgage, or do you sell in accordance with the terms of the agreement? They are two very different things. I do not think there is any inconsistency between subparagraphs 8(b) and 8(d), and yet the interpretation being placed on this now is that there is an inconsistency because we have to comply with one provision, and not the other.

Mr. Chairman, I threw that forward because I believe it. I believe the interpretation given by the Auditor General, and by DREE was wrong. I do not think it matters very much, however, what the interpretation is. The substance is whether Central should have acted in a different way in order to get a larger purchase price.

The items mentioned by the Auditor General are technical, with not much bearing on the matter before you. The thing is, how could you sell a property for \$200 when apparently everybody thinks it has a value of very much more than that, hundreds of thousands of dollars. It seems to me that is the issue rather than these things, all which I think have been waived by DREE in the first place, and in some instances waived very reasonably, such as the matter of judgments

[Translation]

il est question de prendre ou de saisir. Cela dépend de la façon dont on interprète ce libellé. Indiscutablement, nous ne sommes pas d'accord avec Central Trust lorsque cette compagnie prend la propriété de quelqu'un et la vend par enchère publique. Je pense que l'on élargit le sens du mot lorsque l'on dit que la propriété n'a pas été prise. Théoriquement parlant, vous déposez un avis, après quoi le shérif tient une vente aux enchères et il liquide la propriété.

Maintenant, si vous voulez pénétrer sur la propriété, il n'y a pas de barricade et il n'en prend pas possession physiquement. Mais a-t-il pris les actifs et les a-t-il vendus? Nous prétendons que c'est le cas et évidemment Central Trust prétend le contraire.

Vous vous appellerez que lors de nos comparutions précédentes nous avons indiqué que ce n'était pas uniquement une question de savoir s'il s'agissait de soumissions publiques ou de ventes aux enchères publiques mais que nous nous opposions également à la façon dont la vente aux enchères publiques avait été effectuée.

Le président: J'aurais une question à ce sujet et ensuite je reviendrai à vous, monsieur Kelly.

Le titre est enregistré à Central Trust au nom de la caisse populaire. Le texte dit ce qui suit:

... vend en totalité les dits biens et immeubles avec ses dépendances ou toute partie.

J'ignore comment vous pouvez remettre et transférer en totalité à moins d'une saisie.

Allez-y, monsieur Kelly.

M. Kelly: M. Rhude pourrait peut-être répondre à ce commentaire.

M. Rhude: S'il s'agit là d'une interprétation correcte alors je présume qu'on doit dire que l'alinéa 8b) de l'accord n'est pas du tout conforme à cela.

Ce que je veux dire, c'est est-ce que vous devez vendre conformément aux conditions de la garantie d'hypothèque, soit l'hypothèque, ou conformément aux conditions de l'entente? Ce sont deux choses très différentes. À mon avis il n'y a aucune contradiction entre les alinéas 8b) et 8d), et toutefois d'après l'interprétation qu'on lui donne maintenant il y a contradiction car nous nous sommes conformés à une disposition et pas à l'autre.

Monsieur le président, j'ai dit cela parce que je le crois. Je crois que l'interprétation donnée par le Vérificateur général et le MEER était fausse. À mon avis l'interprétation n'est pas tellement importante. Le fond de la question c'est est-ce que Central Trust aurait dû agir différemment afin d'obtenir un prix d'achat plus important.

Les articles mentionnés par le Vérificateur général sont des détails techniques, ayant peu d'influence sur la question dont vous êtes saisi. La question c'est comment peut-on vendre pour 200\$ une propriété valant beaucoup plus que cela pour tout le monde, des centaines de milliers de dollars. À mon avis, c'est là l'important plutôt que toutes ces choses lesquelles, je pense, ont été mises de côté par le MEER en premier lieu et dans certains cas à juste titre, comme la question de jugement contre des

[Texte]

against people who clearly were not going to be able to respond to any further judgment.

[Traduction]

gens qui, indiscutablement, n'étaient pas en mesure de payer quoi que ce soit.

• 1145

I think it gets down to whether Central Trust or DREE should have been at the sale and bid some amount greater than \$200 to protect the interests of DREE. Whether Central was wrong or not, I think depends on the communication between Central Trust and DREE immediately prior to the sale.

The Chairman: Thank you. Mr. Kelly.

Mr. Kelly: I am only looking at it from a layman's perspective, but it occurred to me that the loan was conditional on a particular way of disposing of the property if any difficulties were encountered. The gentleman did not make a going business and your company did not dispose of the property in accordance with the agreement and you got money which, from the appearance of the agreement, I guess you should not have got.

Mr. Rhude: First, I feel we did dispose of it as provided in the agreement. But more important than that, this matter was discussed with DREE agreeing to all of these things. DREE consented to Central Trust proceeding in the way it did.

Mr. Kelly: You are telling me that you sat with Mr. McArdle, who was told straight forwardly, deliberately, that you were not going to comply with subparagraph 8(d); that you asked him if he had any objections, and he said, no. Will you put that on record?

Mr. Rhude: No. I think we did comply. I do not think it is really the main issue.

The Chairman: Did you get anything in writing from DREE at all at any time in terms of authorization from Mr. McArdle?

Mr. Rhude: No.

Mr. Neil: Mr. Chairman, what is Mr. McArdle's official position with respect to DREE?

The Chairman: At the time of this transaction.

Mr. Rhude: He signed his correspondence as the Senior Loan Guarantee Officer.

Mr. Teschke: His official title, Mr. Chairman, was Senior Officer, Loan Insurance and Recoveries, Program Development and Operations Branch, Department of Regional Economic Expansion. I apologize, Mr. Chairman, I am reading his present title.

His title at the time was, as Mr. Rhude indicated, Senior Officer, Loans Guarantees Unit.

The Chairman: What is his present title?

Mr. Teschke: Senior Officer, Loan Insurance Recoveries, Program Development and Operations Branch, Department of Regional Economic Expansion.

La question de savoir si *Central Trust* ou le MEER auraient dû assister à la vente et faire des offres supérieures à 200\$ afin de protéger les intérêts du MEER. Quant à savoir si *Central Trust* a tort ou non, dépend, selon moi, des communications entre cette compagnie et le MEER, immédiatement avant la vente.

Le président: Merci. Monsieur Kelly.

M. Kelly: Je regarde la chose du point de vue du profane, mais il m'a semblé que le prêt était sujet à une façon précise de liquider la propriété en cas de difficultés. La personne en question n'a pas réussi à en faire un succès et votre compagnie n'a pas liquidé la propriété conformément à l'entente et vous avez obtenu de l'argent que vous n'auriez pas dû toucher à première vue, selon l'entente.

M. Rhude: D'abord, je pense que nous avons liquidé la propriété tel que stipulé dans l'entente, mais ce qui est plus important c'est que la question a fait l'objet de discussions avec le MEER lequel était d'accord sur tout cela. Le MEER était consentant à ce que *Central Trust* procède comme il l'a fait.

M. Kelly: Vous me dites que vous vous êtes assis avec M. McArdle à qui vous avez dit carrément, délibérément que vous ne vous conformeriez pas à l'alinéa 8(d), que vous lui avez demandé s'il avait des objections et qu'il a répondu non. Êtes-vous prêt à faire cette déclaration?

M. Rhude: Non. Je pense que nous nous sommes conformés à l'entente. Je ne pense pas que ce soit là la question principale.

Le président: Avez-vous reçu, à quelque moment que ce soit, un document écrit du MEER confirmant l'autorisation de M. McArdle?

M. Rhude: Non.

M. Neil: Monsieur le président, quel poste officiel M. McArdle occupe-t-il au MEER?

Le président: Au moment de la transaction.

M. Rhude: Il signait sa correspondance à titre d'agent principal de garantie de prêt.

M. Teschke: Monsieur le président, son titre officiel était agent principal, assurance-prêts et remboursements, direction générale de l'élaboration des programmes et des opérations, ministère de l'Expansion industrielle régionale. Je m'excuse, monsieur le président, je lisais son titre actuel.

Comme l'a dit M. Rhude, à l'époque son titre était agent principal, section de la garantie des prêts.

Le président: Quel est son titre actuel?

M. Teschke: Agent principal, assurance prêts et remboursements, direction générale de l'élaboration de programmes et opérations, ministère de l'Expansion industrielle régionale.

[Text]

The Chairman: Just as a matter of interest, how do those relate on your management scale? Which one is higher?

Mr. Teschke: Basically the same. Identical. The name of the unit and the directorate has been changed and reduced.

The Chairman: Thank you. Mr. Kelly. Then I have Mr. Cousineau, Mr. Clarke and Miss Nicholson.

Mr. Kelly: The agreement said that if you are going to take possession of that property—and I am not talking from a lawyer's point of view so I may be using words in a very sloppy way . . . you have to dispose of it through public tender, which you did not do. Is that correct?

Mr. Rhude: We did not dispose of it through public tender.

Mr. Kelly: If you did not do that, you had to get the written consent of DREE to do it in another fashion. You told us that you did not seek nor obtain written consent for the disposal you chose.

• 1150

Mr. Rhude: I think written consent refers to the private sale, rather than the public tender. I think the agreement provides, in one of its clauses, that it is central to dispose of the property in accordance with the security documents—in accordance with the mortgage, if you like. That means to dispose of it in accordance with the laws of the Province of New Brunswick and the terms of the mortgage.

Mr. Kelly: Tell me, how could subparagraph 8(b) . . . [Inaudible—Editor].

Mr. Rhude: Well, you . . .

Mr. Kelly: . . . be ignored at your convenience.

Mr. Rhude: It deals with a different situation. It does not deal with real property, it deals with chattels.

Mr. Kelly: What is the difference?

The Chairman: Real property is land; chattels would be the TV sets and the beds. Is that fair enough, Mr. Von Finckenstein?

Mr. Von Finckenstein: Yes, absolutely.

Mr. Kelly: Let me ask Mr. Von Finckenstein if that is the intent of subparagraph 8(d).

Mr. Von Finckenstein: I think the intent in 8(d) is clear, that when assets are taken, seized to be sold, there are two methods, either by public tender or with the consent of the Minister. You have subparagraph (c), which provides for the lender to ask for the Minister's consent if he wants to do it in any other way; subparagraph (b) is applicable where the security states a specific method of disposal. The security in this instance—you know there were various items of security in this instance.

[Translation]

Le président: Simple question d'intérêt, quel est le rapport entre ces deux postes sur votre échelle de gestion? Lequel est le plus élevé?

M. Teschke: Ils sont fondamentalement identiques. Le nom de la section et de la direction générale a été modifié et raccourci.

Le président: Merci. Monsieur Kelly. Ensuite je pense que j'ai le nom de M. Cousineau, M. Clarke et M^{lle} Nicholson.

M. Kelly: L'entente stipule que vous prendrez possession de cette propriété . . . et je ne parle pas d'un point de vue d'avocat, alors je n'utilise peut-être pas les bons mots . . . que vous devez liquider l'actif par voie de soumission publique, ce que vous n'avez pas fait. N'est-ce pas?

M. Rhude: Nous n'avons pas liquidé l'actif par voie de soumission publique.

M. Kelly: Dans ce cas-là, vous deviez obtenir la permission écrite du MEER pour procéder d'une autre manière. Vous nous avez dit que vous n'avez pas demandé ni obtenu le consentement écrit pour le genre de liquidation que vous avez choisi.

M. Rhude: Je pense que le consentement écrit se rapporte à la vente privée et non pas à l'adjudication publique. D'après un des articles de cet accord, il est essentiel de se défaire de ces biens conformément aux titres, conformément à l'hypothèque, si vous préférez. Ces biens doivent donc être cédés conformément aux lois de la province du Nouveau-Brunswick, et aux modalités de l'hypothèque.

M. Kelly: Comment l'alinéa 8b) . . . [Inaudible—éditeur].

M. Rhude: Il faut . . .

M. Kelly: ..peut-il être ainsi écarté?

M. Rhude: Ce cas est différent. Il ne s'agit pas de biens immobiliers, mais de biens meubles.

M. Kelly: Où est la différence?

Le président: La terre peut être considérée comme un bien immobilier alors que les biens meubles seraient des appareils de télévision et des lits. Est-ce exact, monsieur Van Finckenstein?

M. Von Finckenstein: Tout à fait.

M. Kelly: Puis-je demander à M. Von Finckenstein si tel est bien le but recherché par l'alinéa 8d).

M. Von Finckenstein: Ce qu'énonce l'alinéa 8d) est tout à fait clair. Les biens saisis dans le but d'être vendus peuvent l'être soit par adjudication publique soit sur consentement du ministre. L'alinéa c) stipule que le prêteur doit demander l'autorisation du ministre s'il veut les vendre d'une autre façon alors que l'alinéa b) s'applique lorsqu'une certaine méthode de cession des biens est précisée. Dans ce cas-là, vous savez qu'il existe différentes sortes de biens.

[*Texte*]

Mr. Kelly: How often have you heard this interpretation of subparagraph 8(d), the one that Mr. Rhude was advancing?

Mr. Von Finckenstein: I had not heard it until this morning.

Mr. Rhude: Well, subparagraph 8(d) is illegal under the interpretations that are given by Mr. Von Finckenstein, it is a legal provision in the agreement, that is all. It is illegal because it is contrary to the law of the Province of New Brunswick.

Mr. Kelly: Did your legal counsel tell you that when you signed the agreement for the loan guarantee?

Mr. Rhude: No.

Mr. Kelly: That you would be getting out dirty money?

Mr. Rhude: This agreement was prepared by DREE, and . . .

Mr. Kelly: Did some one tell you: Hey, look, this is illegal. What the hell! Take it.

Mr. Rhude: Nobody looked at it; we did not look at it, we did not consider that it was illegal at the time and I do not consider it illegal now. I am just saying that from the interpretation that is placed on it now, it follows from that interpretation—which is wrong, but it follows from that interpretation—that that paragraph in the agreement is illegal. It is not a reasonable interpretation that is now being placed on it. That is all I say. I do not say that I say it is illegal; I say that Mr. Von Finckenstein's interpretation leads to the conclusion that, under the laws of New Brunswick, it is illegal. It might not be illegal under the laws of the Province of Ontario, because perhaps under the laws of the Province of Ontario one could dispose of real property by way of public tender.

The Chairman: Mr. Cousineau.

Mr. Von Finckenstein: I understand the law of New Brunswick, and I hesitate to—I hasten to add that I am not a solicitor for New Brunswick. You can, under a mortgage, proceed in two ways: one is by public auction, the other one is by private sale, with consent of the court. So in this case, it would have been no problem at all to put the two documents in concordance by proceeding under private sale and getting the consent both of the court and DREE for that. So the document is not illegal, as Mr. Rhude says, and there is no conflict between the guarantee agreement and the mortgage.

Mr. Rhude: I agree with that, but the whole thrust of the evidence that has been given here on the last two occasions was that it should have been done by public tender; that is what the witnesses have said and what the committee members have said. I just say that that could not be done.

Mr. Kelly: Or, in another way, consented to by the Minister in writing.

Mr. Rhude: Yes.

Mr. Kelly: Did your lawyer talk to you about that? Did you have extensive conversations about the meaning of subparagraph 8(d)?

[*Traduction*]

M. Kelly: Avez-vous souvent entendu cette interprétation de l'alinéa 8d), celle dont nous a fait part M. Rhude.

M. Von Finckenstein: Je l'ai entendue pour la première fois ce matin.

M. Rhude: L'alinéa 8d) est illégal selon l'interprétation qu'en donne M. Von Finckenstein, mais il n'en demeure pas moins que cette disposition est légale aux termes de l'accord, un point c'est tout. Il est illégal car il enfreint les lois de la province du Nouveau-Brunswick.

M. Kelly: Votre avocat vous en a-t-il parlé lorsque vous avez signé cet accord de garantie de prêts.

M. Rhude: Non.

M. Kelly: Que cet argent ne serait pas tout à fait catholique.

M. Rhude: Cet accord a été préparé par le ministère de l'Expansion régionale et économique et . . .

M. Kelly: Quelqu'un vous a-t-il dit que c'était illégal, mais que vous devriez prendre cet argent quand même.

M. Rhude: Personne n'a examiné cet accord; nous ne l'avons pas fait, nous n'avons pas pensé que c'était illégal à cette époque pas plus que maintenant. D'après l'interprétation qui en est donnée maintenant, interprétation fautive, ce paragraphe de l'accord est illégal. L'interprétation n'est pas raisonnable. C'est tout ce que j'ai à dire. Je ne dis pas que c'est illégal; je dis que l'interprétation qu'en donne M. Von Finckenstein fait que cet article est illégal et enfreint les lois du Nouveau-Brunswick. Il ne le serait peut-être pas en Ontario, car il se peut que les lois de cette province vous autorisent à vendre des biens immobiliers par adjudication publique.

Le président: M. Cousineau.

M. Von Finckenstein: Je connais les lois du Nouveau-Brunswick et j'ajoute, en toute hâte, que je ne défends pas la cause du Nouveau-Brunswick. Lorsqu'il y a une hypothèque, les biens peuvent être vendus soit par adjudication publique soit par vente privée avec le consentement du tribunal. Dans ce cas, il aurait été facile de concilier ces deux documents en vendant ces biens sur le marché privé et en obtenant le consentement du tribunal et du ministère de l'Expansion économique régionale. Ainsi, comme le dit M. Rhude, ce document n'est pas illégal et il n'existe aucun conflit entre l'accord de garantie et l'hypothèque.

M. Rhude: J'en conviens, mais d'après les témoignages que nous avons entendus ici à deux reprises, ces biens auraient dû être vendus par adjudication publique; c'est ce qu'ont dit les témoins et les membres du Comité. Je voudrais ajouter que cela n'a pu se faire ainsi.

M. Kelly: Ou obtenir le consentement écrit du ministre.

M. Rhude: Oui.

M. Kelly: Votre avocat vous en a-t-il parlé? Avez-vous beaucoup discuté du sens donné à l'alinéa 8d)?

[Text]

Mr. Rhude: In the last week, yes.

Mr. Kelly: Prior to the public auction?

Mr. Rhude: No . . . when?

Mr. Kelly: Prior to the public auction that disposed of the property for \$200.

Mr. Rhude: There were discussions between the lawyer and Mr. McCardle, our lawyer.

Mr. Kelly: Yes, between . . . your lawyer. Did you discuss subparagraph 8(d)?

• 1155

Mr. Rhude: I had no personal communication. I did not even know this matter was going on.

Mr. Kelly: What about your staff, did they know?

Mr. Rhude: Oh, certainly.

The Chairman: That is fair enough.

Mr. Kelly: Did they talk about the possible complications of subparagraph 8(d) and what it was aimed to do?

Mr. Rhude: I do not know. They told DRIE that there was a proceeding to sell the property in a particular way. I mean, that is clear from the letters which have been filed with the committee.

Mr. Kelly: Did anyone in your company at any time prior to the sale, bring subparagraph 8(d) to your attention and discuss its implications with you?

Mr. Rhude: With me?

Mr. Kelly: Yes.

Mr. Rhude: No, I said that I had no knowledge of the transaction or of the sale until the Auditor General filed his report.

Mr. Kelly: Was it brought to the attention of any of your other officials?

Mr. Rhude: By whom?

Mr. Kelly: By your legal counsel.

Mr. Rhude: Not that I know of. The way the matter developed was that Central Trust proposed to sell the property in a particular way and advised DRIE, and had a number of conversations with DRIE.

Mr. Kelly: Okay.

The Chairman: Mr. Cousineau.

M. Cousineau: Merci, monsieur le président.

Monsieur Rhude, est-ce que vous pouvez comparer votre compagnie à Trust Général du Canada, Royal Trust ou Guaranty Trust? Peut-on dire que votre chiffre d'affaires équivaut à celui de ces compagnies-là?

Mr. Rhude: I am sorry, sir, did you ask how the size of our business compares with other trust companies? Our assets are

[Translation]

M. Rhude: Au cours de la semaine dernière, oui.

M. Kelly: Avant l'adjudication publique?

M. Rhude: Non . . . Quand?

M. Kelly: Avant que ces biens ne soient cédés pour une somme de 200\$ par adjudication publique.

M. Rhude: Des discussions ont eu lieu entre l'avocat M. McCardle, notre avocat.

M. Kelly: Oui, avec votre avocat. Avez-vous discuté de l'alinéa 8d)?

M. Rhude: On n'a pas communiqué avec moi personnellement. Je n'étais même pas au courant de la question.

M. Kelly: Est-ce qu'il était au courant?

M. Rhude: Oui, bien sûr.

Le président: C'est bien normal.

M. Kelly: Est-ce que les membres de votre personnel ont parlé de l'objet de l'alinéa 8d) et les complications qui pourraient en découler?

M. Rhude: Je ne le sais pas. Certains de mes employés ont dit aux fonctionnaires du ministère de l'Expansion industrielle régionale qu'il y avait un mécanisme particulier de vente des biens immobiliers. Cela est clair d'après les lettres qui ont été déposées auprès du Comité.

M. Kelly: Est-ce qu'un employé de votre société vous a parlé des incidences de l'alinéa 8d) avant la vente?

M. Rhude: Si on m'en a parlé?

M. Kelly: Oui.

M. Rhude: Non, j'ai dit que je n'étais pas du tout au courant de la transaction ni de la vente avant le dépôt du rapport du Vérificateur général.

M. Kelly: Est-ce que d'autres agents ont été informés de la situation?

M. Rhude: Par qui?

M. Kelly: Par votre conseiller juridique.

M. Rhude: Pas que je sache. La *Central Trust* a proposé de vendre le bien immobilier d'une certaine façon et en a informé le ministère de l'Expansion industrielle régionale lors de plusieurs conversations.

M. Kelly: D'accord.

Le président: Monsieur Cousineau.

Mr. Cousineau: Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Rhude, can you compare your company to General Trust of Canada, Royal Trust or Guaranty Trust? Is your volume of business equivalent to that of those companies?

M. Rhude: Je m'excuse, monsieur, vous nous avez demandé comment notre chiffre d'affaires se compare à celui d'autres

[Texte]

\$2.5 billion, so that would make us a little larger than Montreal Trust Company, and a little smaller than Guaranty Trust Company.

M. Cousineau: Je crois savoir que ce n'est pas la première fois que vous procédez à des *foreclosures*. Vous avez déjà repris des propriétés pour lesquelles vous aviez consenti des prêts. Ce n'est pas la première fois que vous faites cela, n'est-ce pas?

Mr. Rhude: That is correct.

M. Cousineau: Vous avez répondu à M. Neil que la compagnie avait déjà fait affaire avec le ministère pour une garantie et que le ministère était intervenu pour garantir un prêt. Ai-je mal compris ou ... ?

Mr. Rhude: That is correct. I remember one such case, and there may have been several.

M. Cousineau: Très bien. Lorsque vous reprenez une propriété pour défaut de paiement, est-ce que vous vous préoccupez des deuxième, troisième et quatrième hypothèques, ou bien si, comme tout bon créancier hypothécaire, vous obtenez un jugement, reprenez la propriété et faites disparaître ces hypothèques ou privilèges?

Mr. Rhude: We do not have very much concern for the interests of the second, third and fourth mortgagees except to hope that they will come in and bid at the sale and take us out.

As far as getting judgment is concerned, that is a matter; for instance, if property is sold, that the cash is realized. If there is a deficiency on the sale, a company might or might not take judgment. It would be a decision on the facts of each case. It would not take judgment where there really did not seem to be any hope that one would be able to recover the amount of the deficiency.

M. Cousineau: Je peux comprendre votre position en ce qui concerne les deuxième et troisième hypothèques. Maintenant, vous avez dit qu'en plus des deuxième et troisième, il y avait 14 jugements d'enregistrés, ou 14 privilèges ou «liens», pour se servir de l'expression anglaise. Vous aviez aussi le gouvernement du Canada. Vous dites que la personne du ministère ne serait pas intervenue de façon régulière. Ne croyez-vous pas que vous aviez une certaine responsabilité, dans les circonstances, d'essayer par tous les moyens possibles d'aviser d'autres personnes du ministère du fait que vous alliez recouvrer votre argent? C'était, comme on dit chez nous, un «sauve-qui-peut»; je sauve ma peau et que le diable emporte les autres!

• 1200

J'aimerais avoir votre avis là-dessus. Je ne touche pas l'aspect juridique, mais j'aimerais connaître votre opinion. On se retrouve avec de l'argent qui appartient à des Canadiens, lesquels vous remboursent et tout est clair dans votre affaire. Vous avez été payés au complet, sauf pour ce qui est des 15,000\$ que vous mentionniez plus tôt. Je n'ai pas bien compris, à savoir si cette somme vous avait été remboursée.

[Traduction]

sociétés de fiducie? Nous avons un actif de 2.5 milliards de dollars, ce qui est un peu plus important que celui de *Montreal Trust*, et un peu moins importante que celui de *Guaranty Trust*.

Mr. Cousineau: I understand that this was not the first time that you had been involved in a foreclosure. You had seized properties in the past on which you had granted loans. I am correct in saying that this was not the first time, am I not?

Mr. Rhude: C'est exact.

Mr. Cousineau: You said in reply to a question asked by Mr. Neil that your company had dealt with the department before in the case of a loan guarantee, and that the department had intervened to guarantee a loan. Did I misunderstand or ... ?

M. Rhude: C'est exact. Je me souviens d'un cas de ce genre, et il se peut qu'il y en ait eu plusieurs.

Mr. Cousineau: Fine. When you take back a property because of default of payment, are you concerned about the second, third and fourth mortgages, or, like any good mortgagee, do you obtain a judgment, take over the property and eliminate these mortgages or liens?

M. Rhude: Nous ne nous préoccupons pas beaucoup des intérêts des créanciers des deuxième, troisième et quatrième hypothèques. Nous espérons simplement que ces personnes feront une offre lors de la vente pour nous décharger de nos responsabilités.

L'obtention des jugements intervient lors de la vente d'un bien immobilier. Si nous nous retrouvons avec un déficit après la vente, la compagnie obtiendra peut-être un jugement. Tout dépend des circonstances dans chaque cas individuel. Nous ne chercherions pas à obtenir un jugement dans les cas où l'on n'aurait aucun espoir de récupérer la dette.

Mr. Cousineau: I understand your position with respect to the second and third mortgagees. You say that in addition to the second and third mortgages, there were some 14 judgments or liens against the property. There was the Government of Canada as well. You say that the departmental official did not take appropriate action. Do you not think that, under the circumstances, you had some responsibility to make every possible effort to inform other departmental officials that you were going to recover your money? It was a situation where you were trying to save your own skin and not worrying much about the other guy!

I would like your opinion on that. I am not discussing the legal aspect of the question, but I would like to hear your opinion. Thanks to the taxpayers of Canada, you were repaid, and everything was fine for you. You were paid in full, with the exception of the \$15,000 you mentioned earlier. I did not understand exactly whether you actually received this amount.

[Text]

Mais j'aimerais avoir votre opinion sincère, je ne juge aucunement votre honnêteté toutefois, mais une opinion sincère. Avez-vous fait tout ce qui était possible pour protéger les droits du Canada? Vous pouvez toujours me répondre que ce n'était votre travail, mais plutôt celui du représentant du ministère mais...

Mr. Rhude: I think we start with the nature of the guarantee. This is not a guarantee of 100% of Central's losses. First, there is a guarantee of 90% of Central's loss. And there are limitations on the total amount which will be paid by the Crown, which in this case is \$315,000. Had the property been sold for \$100,000, let us say, Central would have been better off than if it was sold for \$200, because DREE is only guaranteeing 90% of Central's loss. Now that is a pretty large percentage. On the other hand, if one realizes \$100,000 instead of nothing, which was the case here. Central would have been better off by \$10,000. So, an agreement is drawn to give some inducement, some financial inducement to Central, to look after the taxpayers interests because they coincide to some degree, to some small degree with Central's interest. Now Central is certainly interested in collecting the \$315,000. No question about that. The guarantee—the mortgage would not have been entered into without the DREE guarantee. In Central's view, there was no advantage to it, to bid at the sale. The property was just not worth anything to Central. If there was to be some reserve bids, that should have been the reserve bid of DREE. In any event, that is the position that Central took in its discussions with Mr. McArdle. As I said, Mr. McArdle said, look that is not our business. We are not going to participate with you in discussion of bidding strategy.

M. Cousineau: Lorsque la caisse populaire l'a achetée pour \$200, est-ce que, et là je demanderais un avis juridique en ce qui a trait à la loi du Nouveau-Brunswick, il vous était possible de dire, à ce moment-là, que cela n'avait aucun sens. Le gouvernement canadien se fait «passer une douille» pour quelque 100,000\$, alors ne pourrait-on pas, à ce moment-là, retarder ce transfert de propriété à la caisse populaire? En agissant en bon citoyen et en bon contribuable, on pourrait protéger les autres contribuables.

Mr. Rhude: I do not know that. I really do not know the law in New Brunswick on that point, whether the sale could have been set aside or not consummated once it had been auctioned off by the sheriff. I do not know the answer to that. However, it is a fact that DREE was advised immediately of the results of the sale and no request or suggestion was made by DREE that steps be taken by Central or by anybody else to set aside the sale and try again.

The Chairman: Excuse me. In your dealings with guarantors in the nature of business, have you ever found one as co-operative as this one?

Mr. Rhude: I guess the answer is no guarantor generally likes to pay. But, the guarantor was co-operative here, and was relied on.

[Translation]

But I would like to have your sincere opinion—and I am certainly not questioning your honesty—but I would like a sincere opinion. Did you do everything possible to protect the rights of Canadians. Of course, you can tell me that it was not your doing, but rather that of the departmental official; however...

M. Rhude: Il faut d'abord examiner la nature de la garantie. Il ne s'agit pas d'une garantie de 100 p. 100 des pertes de Central, mais plutôt d'une garantie de 90 p. 100 de nos pertes. Il y a également des limites en ce qui concerne le montant total à payer par la Couronne—dans ce cas il s'agit de 315,000\$. Si, par exemple, le bien immobilier avait été vendu pour 100,000\$, Central aurait été dans une meilleure position que s'il l'avait été vendu pour 200\$, car le MEER ne garantit que 90 p. 100 des pertes de Central. Il s'agit d'un pourcentage assez important. D'un autre côté, si le bien immobilier se vend à 100,000\$ plutôt qu'à presque rien, ce qui a été le cas, Central aurait reçu 10,000 de plus. L'accord est conçu de façon à donner à Central un encouragement financier pour s'occuper des intérêts des contribuables, car dans une certaine mesure, quoi que petite, ces intérêts sont compatibles avec ceux de Central. Il va sans dire que Central s'intéresse à récupérer les \$315,000. Cela ne fait pas de doute. Central n'aurait jamais accordé d'hypothèque sans la garantie du MEER. De l'avis de Central, il n'était pas intéressant de faire une soumission lors de la vente. Le bien immobilier ne valait rien pour Central. S'il devait y avoir des mises à prix, c'était au MEER de le faire. Quoi qu'il en soit, c'est la position prise par Central lors de ses discussions avec M. McArdle. Comme je l'ai dit, M. McArdle nous a répondu que c'était pas son affaire. Il nous a dit que le ministère n'allait pas participer à nos discussions concernant les stratégies d'offres.

Mr. Cousineau: When the *Caisse Populaire* bought the property for 200\$—and here I am asking for a legal opinion about the law of New Brunswick—could you have said that the sale was unreasonable? The Canadian Government was getting stuck with a loss of several hundred thousand dollars, so could the transfer of the property to the *Caisse Populaire* not have been delayed? If one acts as a good citizen and a good taxpayer, it is possible to protect other taxpayers.

M. Rhude: Je ne sais pas. Je ne connais pas les dispositions de la Loi du Nouveau-Brunswick à cet égard. Je ne sais pas si on aurait pu empêcher ou ne pas achever la vente après la vente aux enchères par le shérif. Je ne sais pas si cela aurait été possible. Toutefois, le fait est que le MEER a été informé immédiatement du résultat de la vente, et le ministère n'a pas demandé que Central ou un autre organisme quelconque prenne les mesures pour invalider la vente et tout recommencer.

Le président: Excusez-moi. Lors de vos affaires, avez-vous déjà trouvé un garant aussi coopératif que celui-ci?

M. Rhude: La réponse c'est qu'en général les garants n'aiment pas payer. Mais dans ce cas, le garant était coopératif et on a compté sur lui.

[Texte]

[Traduction]

• 1205

In the evidence given by Mr. Ritchie in one of your previous hearings, he said that DREE had usually in the past relied on the integrity of trust companies. That was unfortunate, and particularly in this case. I might say that Central Trust Company in this case relied on the integrity of DREE in arranging the terms of this sale. From our hearing today, it is clear that was unfortunate.

The Chairman: Thank you.

Mr. Cousineau: I would like to come back to what I have just asked you, sir. Right now you are appealing before this committee and you do not know if the laws of New Brunswick permit you to stop the sale if it does not make any sense.

Mr. Rhude: I do not know that, no.

I think the way in which one would . . .

Mr. Cousineau: That is a thing you should know, sir.

Mr. Rhude: No, I do not think so. I do not purport to know the laws of the Province of New Brunswick. I do not know the answer to that. I do not think I have an obligation to know the laws of the Province of New Brunswick. But I do say this, that . . .

Mr. Cousineau: I am quite sure after this you will be learning a lot.

Mr. Rhude: Ordinarily one would protect oneself against that not by setting it aside afterwards but by having a reserve bid in the first place. So you do not have to consider setting it aside; you have already planned for that eventuality.

Mr. Cousineau: Could anybody answer me on that question, from the department?

Mr. von Finckenstein: The general principle of course is that whenever you can prove that something was not arm's length or was a sham or something, you can set it aside. But I am not aware of any evidence in this case that would allow us to set it aside. But I have never looked at it from that aspect and I have no evidence . . .

Mr. Cousineau: I am not suggesting in any way—coming back to what I have been saying from the very beginning, did people from Central Trust act as good citizens? It is just as simple as that.

I pass, Mr. Chairman, for the time being.

The Chairman: Thank you. Miss Nicholson.

Miss Nicholson: Thank you, Mr. Chairman. I would like to ask the DREE officials if they could tell us a little about the economic conditions in New Brunswick at this particular time, because I am having the greatest difficulty in understanding why anybody would even bid \$200 for a motel, seriously. Granted neither the trust company nor DREE, or DRIE, whichever it was at that time, would have wanted to be burdened with real estate and would be wanting to get into the

M. Ritchie, lors d'une réunion précédente, a dit que le MEER faisait généralement confiance, par le passé, à l'intégrité des sociétés fiduciaires. Cela est regrettable, et particulièrement dans ce cas-ci. Je pourrais dire que la *Central Trust Company*, dans ce cas-ci, elle s'en est remise à l'intégrité du MEER dans la négociation de cette vente. D'après ce que nous avons entendu aujourd'hui cela était aussi une confiance mal placée.

Le président: Je vous remercie.

M. Cousineau: J'aimerais revenir à ce que je vous ai demandé tout à l'heure, monsieur. Vous interjetez appel auprès de notre Comité et vous ne savez pas si les lois du Nouveau-Brunswick vous permettent de faire annuler cette vente.

M. Rhude: Je ne le sais pas.

Je crois que la façon de . . .

M. Cousineau: C'est une chose que vous devriez savoir, monsieur.

M. Rhude: Non, je ne crois pas. Je ne prétends pas connaître les lois de la province du Nouveau-Brunswick. Je ne connais pas la réponse que vous me demandez, je ne crois pas avoir l'obligation de connaître les lois de la province du Nouveau-Brunswick, mais je dis que . . .

M. Cousineau: Je suis sûr que vous allez en apprendre beaucoup après tout ceci.

M. Rhude: À l'ordinaire, on se protège contre ce genre de chose au préalable, et non pas par une annulation de vente après coup, en introduisant une mise à prix. Je n'ai donc pas besoin d'envisager d'annulation puisque vous avez déjà pris des précautions au préalable.

M. Cousineau: Quelqu'un du ministère pourrait-il répondre à ma question?

M. von Finckenstein: Le principe général veut que si vous pouvez prouver qu'il y a eu entente, complot ou quelque chose de cette sorte, la vente peut être annulée. Mais je ne suis au courant d'aucun fait, dans ce cas particulier, qui nous permettrait d'obtenir l'annulation. Je n'ai jamais réfléchi aux choses sous cet angle et je n'ai aucune preuve . . .

M. Cousineau: Je n'affirme pas du tout . . . Pour revenir à ce que je dis depuis le début, est-ce que les responsables de *Central Trust* ont agi en bons citoyens? C'est aussi simple que cela.

Je n'ai pas d'autres questions pour le moment, monsieur le président.

Le président: Je vous remercie. Mademoiselle Nicholson.

Mlle Nicholson: Je vous remercie, monsieur le président. J'aimerais demander aux fonctionnaires du MEER de nous parler un peu de la situation économique au Nouveau-Brunswick à l'époque car je comprends très mal comment quelqu'un irait sérieusement offrir 200\$ pour un motel. Je veux bien que ni la Société fiduciaire ni le MEER ou le MIER, peu importe, tenaient à se retrouver avec des biens immobiliers sur les bras et à être obligés de les gérer. Pourquoi quelqu'un

[Text]

business of running the thing. But why would anybody even offer a bid of \$200? Was every motel in the area closing its doors at that time? Were there particular difficulties in the area?

Mr. Teschke: Mr. Chairman, I cannot answer that question with real precision about the rest of the motels in the area. It was clear, however, that the motel must have been judged to be worth significantly more than \$200, since the day after the sale it was sold for \$75,200.00. The chattels within the motel I think would make it quite clear that they would be disposed of for some significant amount greater as well. There is not much doubt that at that time conditions in New Brunswick generally—economic conditions were not full of economic growth and prosperity. However, I think it is clear that the motel was certainly worth more than the \$200 for which it was sold.

I should add there too, in reference to your point about the department placing a reserve bid or getting into the business of running the motel itself, as I believe we have said in earlier testimony, we have no authority within the department to do either. We have no authority, and we had no authority then, to place a reserve bid on behalf of the department.

The Chairman: Where would that authority have come from? Would that authority have come from the guarantee, or from the provisions of DREE or DRIE?

Mr. Teschke: The provisions of DREE or DRIE, or our basic legal authority?

The Chairman: Do you have that authority now?

Mr. Teschke: No, we do not have that authority.

The Chairman: Are you considering asking for it?

Mr. Teschke: No, we are not.

The Chairman: So there will never be any reserve bids?

• 1210

Mr. Teschke: No, not by us. I believe prudence on behalf of the lenders would ensure that reserve bids in such cases would be placed.

I could continue, Mr. Chairman, if you would let me, in relation to the earlier testimony to say that our records make it quite clear that the department certainly was aware in advance of the sale that the intention of the lender was to proceed by auction.

Our records also show that as a result of the telephone conversations between the loan officer and the solicitor for Central Trust we understood a reserve bid would be placed. That is, I think, the significant issue.

Mr. Kelly: That information was communicated verbally?

Mr. Teschke: By telephone conversation.

Mr. Kelly: Does Mr. Rhude confirm that?

Mr. Rhude: I had never heard that before.

Mr. Clarke: That is right on Miss Nicholson's question.

[Translation]

irait-il soumettre une offre de 200\$? Est-ce que tous les motels de la région fermaient les uns après les autres? Est-ce que ce genre de crise existait dans la région?

M. Teschke: Monsieur le président, je ne peux répondre à ces deux questions concernant les deux motels de la région avec précision. Il est bien évident, cependant, que le motel valait sensiblement plus que 200\$ puisque dès le lendemain il a été revendu pour 75,200\$. Rien que les hypothèques mobilières qui grevaient le motel valaient beaucoup plus que cela. Il ne fait pas de doute que la conjoncture économique au Nouveau-Brunswick à l'époque n'était pas très brillante, ce n'était pas une période de croissance et de prospérité mais il est bien évident que le motel valait plus que les 200\$ de son prix de vente.

J'ajouterais également ceci, en ce qui concerne votre remarque lorsque vous dites que le ministère aurait dû imposer une mise à prix ou bien gérer le motel lui-même, nous n'avons absolument pas le pouvoir de faire l'un ou l'autre et je l'ai déjà dit dans mon témoignage précédent. Nous n'avons pas le pouvoir aujourd'hui, et nous ne l'avions pas alors, de fixer une mise à prix pour le compte du ministère.

Le président: Qui aurait pu vous conférer ce pouvoir? Est-ce qu'il aurait pu être contenu dans les termes de la garantie, ou dans les dispositions qui régissent le MEER ou le MIER?

M. Teschke: Les dispositions qui régissent le MEER ou le MIER, ou bien notre pouvoir juridique fondamental?

Le président: Avez-vous ce pouvoir maintenant?

M. Teschke: Non, nous ne l'avons pas.

Le président: Envisagez-vous de le demander?

M. Teschke: Non.

Le président: Donc vous ne pourriez jamais fixer de mise à prix?

M. Teschke: Non, par nous. Je crois que la prudence, pour les créanciers, voudrait qu'ils placent, eux, une offre de réserve.

Monsieur le président, si vous me permettez, j'ajouterais qu'il ressort clairement de nos dossier que le ministère savait par avance que l'intention du créancier était de mettre la propriété aux enchères.

Nos dossiers montrent également que nous pensions, à la suite des conversations téléphoniques que nous avons eues avec le responsable des prêts et l'avocat de *Central Trust*, qu'une mise à prix serait déposée. Tout repose là-dessus, à mon sens.

M. Kelly: Ce renseignement vous a été donné verbalement?

M. Teschke: Par téléphone.

M. Kelly: Est-ce que M. Rhude confirme cela?

M. Rhude: C'est la première fois que j'entends cela.

M. Clarke: C'est en plein la question de M^{lle} Nicholson.

[Texte]

If I may, did the \$200 sale that was effected after the \$200 bid—I have seen the deed . . . include the conveyance of all of the chattels as well? Is that known, Mr. Chairman?

The Chairman: My general impression is that you were acting under both a debenture and a mortgage.

Mr. Rhude: I asked that question of Mr. Mills, our solicitor, several days ago. He said that the title of the chattels was not conveyed.

Mr. Neil: What happened to the chattels then? There would be television sets, beds, chairs, chesterfields.

Mr. Rhude: I do not know. I surmise that somebody took possession of the chattels, the person who purchased the property, but I am told by our solicitor that the title was not conveyed.

Mr. Clarke: So when Lacasse sold it to Tony's Barbecue we do not know if they conveyed the title to the chattels?

The Chairman: Tony's debentured it back.

Mr. Clarke: Yes. I guess possession is 99 points.

One other question right on this point, Mr. Chairman.

On the conveyance of the sale after the \$200 bid, what charges remained against the property? I know the mortgages were wiped out. What about the judgments? I understand there were a lot of judgments. Did the purchaser get the property free of any encumbrances from those judgments, and what about, specifically, claims by the Province of New Brunswick which might attach to the property in spite of the sale for \$200? Some government claims are superior to conveyance by way of deeds. Can anybody tell us that?

The Chairman: The chairman's educated guess would be, from reading the recitals of the deeds from Central Trust to the caisse populaire, that notice was given to all subsequent encumbrances on title and that if they did not act to protect themselves once the public auction was properly effected by the sheriff they were eliminated from any further claim.

Mr. Kelly: So all the barnacles were scraped off.

The Chairman: Right. Miss Nicholson.

Mr. Rhude: A few would continue. I think, Mr. Chairman, there would be taxes or the lien of the municipality for taxes would continue. There were several judgments by the Province of New Brunswick. I am not certain what they were for, but I believe at least one of them was for sales taxes and I believe that under the law of New Brunswick that lien would continue to exist. So I am not sure that they all disappeared.

Miss Nicholson: Thank you. I would like to ask another question, also of Mr. Teschke.

Subparagraph 5(d) of the agreement says:

[Traduction]

Si vous me permettez, est-ce que la vente au prix de 200\$ qui a suivi l'offre de ce montant—j'ai vu le titre de propriété—comprenait également tous les biens meubles? Le sait-on, monsieur le président?

Le président: J'ai l'impression que vos créances étaient à la fois sous forme d'hypothèque et d'obligations non garanties.

M. Rhude: J'ai posé cette question à M. Mills, notre avocat, il y a quelques jours de cela. Il m'a dit que le titre de propriété des biens mobiliers n'a pas été transféré.

M. Neil: Où sont-ils passés, dans ce cas? J'imagine qu'il y avait des appareils de télévision, des lits, des chaises, des divans.

M. Rhude: Je ne sais pas. J'ai l'impression que quelqu'un en a pris possession, l'acheteur de la propriété, mais notre avocat me dit que le titre de propriété n'en a pas été transféré.

M. Clarke: Ainsi donc, lorsque LaCasse a vendu le motel à Ton's Barbecue, nous ne savons pas si les biens mobiliers en faisaient partie?

Le président: Tony's Barbecue l'a gagé tout de suite.

M. Clarke: Oui. J'imagine que la possession fait la propriété.

Pour passer à un autre sujet, monsieur le président.

Quelles créances continuaient de grever la propriété après la vente au prix de 200\$? Je sais que les hypothèques étaient levées mais qu'en est-il des jugements? Je crois savoir qu'il y en a eu toute une série. Est-ce que l'acquéreur a obtenu la propriété libre de toute charge résultant de ces jugements et qu'en est-il, plus particulièrement, des créances de la province du Nouveau-Brunswick qui auraient pu continuer de grever la propriété en dépit de la vente? Certaines créances publiques persistent même après un changement de mains. Quelqu'un peut-il nous le dire?

Le président: J'ai l'impression, ayant lu tous les actes passés entre *Central Trust* et la Caisse populaire, qu'avis a été donné à tous les créanciers dont le nom figurait sur le titre de propriété et que s'ils n'ont pas agi une fois la vente aux enchères légalement tenue par le shérif, leurs titres de créances tombaient.

M. Kelly: Si bien que toutes les créances ont été éliminées.

Le président: Oui. Madame Nicholson.

M. Rhude: Je pense que certaines sont restées en vigueur. J'imagine, monsieur le président, que le droit de rétention de la municipalité, au titre des taxes impayées, s'appliquait. Il y a eu également plusieurs jugements rendus par la province du Nouveau-Brunswick. Je ne sais pas exactement sur quoi ils portaient mais l'un d'entre eux au moins concernait la taxe de vente, et je crois que la législation du Nouveau-Brunswick permet un droit de rétention à cet égard. Il n'est donc pas certain que toutes les créances aient été éliminées.

Mlle Nicholson: Je vous remercie. J'aimerais poser une autre question, toujours à M. Teschke.

L'alinéa 5d) de l'accord dit:

[Text]

(d) The Minister shall have received an opinion from the Deputy Minister of Justice

etc., that:

(ii) this agreement and the ... security documents are valid and enforceable in accordance with their terms under the laws of the Province of New Brunswick.

We have been hearing that there was a conflict. Was this done? Was a legal opinion received?

• 1215

Mr. Teschke: Yes, Mr. Chairman.

Miss Nicholson: So it is a matter now of two conflicting legal opinions. Is that the situation?

Mr. Teschke: I am not certain there has been any other legal opinion put on the table here today.

Miss Nicholson: We have been told that the property could not have been sold by tender in New Brunswick.

Mr. von Finckenstein: I do not know what has been said. I think Mr. Rhude made the point that the law of New Brunswick does not allow for disposal of realty by public tender and he is quite correct. I further pointed out that you can dispose of it by private sale with consent of the court and that would also be concordance with the agreement which allows for sale by public tender or a private sale with the consent of the Minister. So if the trust company in this instance had proceeded and got the consent of the court and the consent of the Minister, it would have disposed of the land in accordance with the law of New Brunswick and in accordance with the agreement. So there is no conflict there.

Miss Nicholson: Thank you. Finally, because we have now spent a lot of time on a post mortem of this situation, could the deputy minister of DRIE and somebody from the Auditor General's office tell us what precise measures you would recommend or have put in place to ensure that something like this does not happen again and that the taxpayers' interests are better protected in situations like this?

Mr. Teschke: Mr. Chairman, the key change we have made in departmental procedures is to ensure that payments of loan guarantees must be recommended to our comptroller's office as well as our legal services and eventually approved by the deputy minister. In this particular case, in my view, the most significant error made by the department was in paying the claim. My own view is that up to the actual date of the sale, we understood that a reserve bid was being put in place, and it was after that fact when we found that there was no reserve bid, we should not have paid the claim. That in my view is the most significant error that we have committed and we have put procedures in place to ensure that, regardless of legal advice that may be received by a loan officer in a particular case working in the department, before those payments are made, they will be vetted at a more senior level in the department.

[Translation]

d) le ministre aura reçu une opinion du sous-ministre de la Justice

etc., à l'effet que:

ii) l'accord et les ... titres de sécurité sont valides et applicables dans toutes leurs conditions en conformité des lois de la province du Nouveau-Brunswick.

On nous a dit qu'il y avait conflit. Est-ce que cela a été fait? Est-ce qu'un avis juridique a été donné?

M. Teschke: Oui, monsieur le président.

Mlle Nicholson: Donc, nous sommes en présence de deux avis juridiques divergents. Est-ce le cas?

M. Teschke: Je ne suis pas sûr qu'il y ait eu d'autres avis juridiques présentés ici aujourd'hui.

Mlle Nicholson: On nous a dit que ces biens n'auraient pas pu être vendus par adjudication publique au Nouveau-Brunswick.

M. von Finckenstein: Je ne sais pas ce qui a été dit. Je crois que M. Rhude a précisé que la loi au Nouveau-Brunswick interdit la cession de biens immobiliers par adjudication publique et il a raison. J'ai moi-même ajouté que ces biens peuvent être vendus sur le marché privé à condition d'obtenir le consentement du tribunal ce qui correspondrait également à l'accord prévoyant la vente de biens par adjudication publique ou par vente privée avec le consentement du ministre. Ainsi, si la compagnie de fiducie en question avait obtenu le consentement du tribunal et du ministre, elle aurait cédé ses biens conformément aux lois en vigueur au Nouveau-Brunswick et à l'accord signé. Il n'existe donc pas de divergence.

Mlle Nicholson: Merci. Puisque nous venons de passer beaucoup de temps à discuter d'une affaire classée, le sous-ministre du ministère de l'Expansion industrielle régionale et un représentant du bureau du Vérificateur général pourraient-ils nous dire quelles mesures ils recommanderaient pour que cette situation ne se renouvelle pas et que les intérêts des contribuables soient mieux protégés à l'avenir?

M. Teschke: Monsieur le président, nous avons apporté une modification majeure aux procédures en vigueur au sein du ministère. Nous nous assurons dorénavant que les paiements découlant de garanties de prêts soient transmis à notre bureau du contrôleur ainsi qu'à notre service du contentieux et qu'ils soient approuvés par le sous-ministre. Dans le cas qui nous préoccupe, l'erreur la plus grave faite par le ministère a été de payer la créance. Jusqu'à la date de la vente réelle, nous pensions qu'un prix d'achat avait été fixé et ce n'est qu'après que nous avons découvert que ce n'était pas le cas et ainsi nous n'aurions pas dû payer cette créance. Voilà, à mon avis, quelle a été l'erreur la plus grave que nous ayons commise et nous avons alors modifié nos procédures pour veiller à ce que ces paiements, avant qu'ils ne soient versés, soient examinés de près par un haut fonctionnaire du ministère, indépendamment des avis juridiques donnés à un agent de prêt qui travaille pour le ministère.

[Texte]

Miss Nicholson: I gather that in this case the local officials, the field officers, whatever their proper title, were concerned and were not sure that the guarantee should be paid, but that on the basis of a legal opinion, it was paid.

Mr. Teschke: Certainly there was initial legal advice to the loan officer who, by the way, was working in Ottawa, to the effect that, yes, we should pay the claim.

Miss Nicholson: Thank you very much.

The Chairman: Thank you. Mr. Clarke, then Mr. Neil and me.

Mr. Clarke: Mr. Chairman, I feel the committee is still lacking some necessary information to come to a correct conclusion. I can easily see that a building, because of its condition, could have its value wiped out. In other words, if to restore it to a valued building, it needed to have more than its current value spent on it, then its value is gone. I have not heard any evidence as to the condition of this building before the sale.

Similarly, if a piece of property is saddled with a whole lot of encumbrances which cannot be got rid of even by a foreclosure and sale, its value could be greatly reduced or even eliminated. Now we have no knowledge of the amount of any claims that followed the ownership of this property at the time of the transfer from Central Trust to the Caisse or from the Caisse to Tony's Barbecue.

• 1220

Furthermore, the Auditor General stated in his report:

The successful bidder resold the property for \$75,200 one day after the auction and the new owner obtained a mortgage of \$285,000 on the motel within a month.

The Chairman: Correction. I would like to just correct that right now for the record. The loan document for \$285,000 was typed—I think that is important—typed the day after the sale, so that means it was arranged.

Mr. Clarke: With respect, Mr. Chairman, you are not correct when you say that and the Auditor General was not correct either, because I have what purports to be that loan document here. It is typed March 10, you are correct, but it is a mortgage for \$175,000, not \$285,000.

The Chairman: Another \$110,000.

Mr. Clarke: There is another \$110,000. But the \$110,000 comes at a later date which I saw on another document that is floating around the table.

Mr. Bonder wants to comment here.

Mr. Bonder (Audit Director, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): Thank you, Mr. Chairman. I just wanted to elaborate that both mortgages occurred approximately within one month, just to clarify the timing of that.

Mr. Clarke: Right. But again, I have been involved with some mortgages and properties and the fact that a mortgage is

[Traduction]

Mlle Nicholson: Je suppose que, dans ce cas, les préposés locaux, car quel que soit leur titre exact, étaient inquiets mais ne savaient pas s'ils devaient verser cette garantie, mais ils l'ont fait à la suite des avis juridiques qu'ils ont reçus.

M. Teschke: Il ne fait aucun doute qu'un avocat a fait savoir à l'agent de prêt qui, d'ailleurs, travaillait à Ottawa, que le ministère devait verser cette créance.

Mlle Nicholson: Merci beaucoup.

Le président: Merci. M. Clarke, M. Neil et moi-même.

M. Clarke: Monsieur le président, je crois qu'il manque toujours au Comité certains renseignements essentiels pour qu'il en arrive à une conclusion exacte. Je me rends très bien compte qu'un édifice, en raison de sa condition, puisse perdre de sa valeur. En d'autres termes, s'il fallait, pour le rénover, y consacrer plus d'argent qu'il n'en valait en réalité, alors c'était peine perdue. Je n'ai entendu personne nous décrire l'état de cet édifice avant qu'il ne soit vendu.

De même, si un bien est tellement grevé qu'on ne puisse s'en débarrasser en le saisissant et en le vendant, sa valeur pourrait grandement diminuer ou même être nulle. Or, nous ne savons rien à propos de la valeur de ce bien à l'époque de son transfert de la *Central Trust* à la caisse ou de la caisse à *Tony's Barbecue*.

De plus, le Vérificateur général ajoute dans son rapport:

L'enchérisseur acheteur a revendu la propriété pour 75,200\$ le lendemain de la vente aux enchères et le nouveau propriétaire a obtenu, dans un délai d'un mois, une hypothèque de 285,000\$ pour le motel.

Le président: Correction. J'aimerais corriger cela immédiatement pour le compte rendu. Le document de prêt hypothécaire de 285,000\$ a été tapé—je crois que c'est important—tapé le lendemain de la vente, ce qui veut dire que c'était arrangé d'avance.

M. Clarke: Sauf votre respect, monsieur le président, ni vous ni le Vérificateur général n'avaient raison car j'ai ce document de prêt hypothécaire en ma possession. Il a été tapé le 10 mars, vous avez raison, mais l'hypothèque se monte à 175,000\$ et non pas à 285,000\$.

Le président: Il manque 110,000\$.

M. Clarke: Il manque 110,000\$, mais ces 110,000\$ apparaissent à une date ultérieure dans un autre document qui fait de temps en temps surface.

M. Bonder veut ajouter quelque chose.

M. Bonder (directeur de projets, direction générale des opérations de vérification, bureau du Vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président. Je voulais simplement préciser qu'il y avait eu un intervalle d'environ un mois entre les deux hypothèques.

M. Clarke: Très bien. Je connais un peu le domaine des hypothèques et de l'immobilier et le fait qu'une hypothèque

[Text]

registered in an amount on a certain date is not evidence that funds were advanced in that amount at that date., It could easily be that this mortgage was granted for \$285,000, using the same number as the Auditor General has, but that funds were advanced over a period of construction or renovation or clearing the title. The whole funds might not have been advanced for many months after the date the mortgage was registered. I would like to know when that money was paid out by Standard Investments Ltd.

The Chairman: Well, it is clearly not... Do the DREE officials wish to take a crack at it?

Mr. Clarke: I do not think there is anybody here who would have that knowledge, Mr. Chairman.

The Chairman: I do not think that is a question that any of the witnesses could answer.

I would just like to add my personal observation to this, if I may. Given the unsuccessful nature of the investment, the amount of money involved, the amount of negotiation that is normally required, the legal work required and the complicated nature of the investment, I as chairman, am very intrigued how all of that could happen the day after the public sale.

I tell you, Mr. Ritchie, why somebody in your department did not look at title and ask that question, is beyond me, before \$315,000 of taxpayers money went out of here. That is just incomprehensible. Nobody here, and Mr. Clarke has had dealings with land before and Mr. Cousineau and Mr. Neil have practised law and the other laymen on the committee and myself, can comprehend how the day after the transaction, one law firm is typing a deed from the Caisse to Tony's Barbecue, while another—no, I believe it was the same law firm, sworn by the same person anyway—is typing a mortgage for \$175,000 and the deed from the Caisse to Tony's Barbecue, and the mortgages from Standard Investments loaning money to Tony's Barbecue.

That just does not happen the day after a public auction for \$200 without somebody, somewhere, knowing the deal was on, on March 9. You do not move that kind of money and you do not move property like that without prior knowledge that it is going to go through. Why somebody in your department did not ask that question is beyond me, really beyond me.

Mr. Clarke, anything else.

Mr. Clarke: No.

Mr. Kelly: Let him respond. I want to hear his response.

Mr. Teschke: I accept, Mr. Chairman, that someone in our department should have inquired as to what happened to the property subsequent to the \$200 sale. As I think we have testified earlier, our department was not aware of the sale the day after. The officer operating out of Ottawa did not inquire as to subsequent disposition of the property.

[Translation]

correspondant à un certain montant soit enregistrée à une certaine date ne prouve pas pour autant que les fonds correspondant à ce montant aient été avancés à cette date. Il se peut fort bien que cette hypothèque ait été accordée pour un montant de 285,000\$ pour reprendre le chiffre cité par le Vérificateur général, mais que ces fonds n'aient été avancés qu'après la construction, les travaux de rénovation ou la vérification du titre. Il est tout à fait possible que ces fonds n'aient été avancés que plusieurs mois après la date d'enregistrement. J'aimerais savoir quand l'argent a été versé par *Standard Investments Ltd.*

Le président: Il est évident que... Les représentants du MEER seraient-ils prêts à essayer de répondre à cette question?

M. Clarke: Je ne pense pas qu'aucun des témoins présents le sache, monsieur le président.

Le président: Je ne pense pas qu'aucun des témoins puisse répondre à cette question.

Avec votre permission, j'aimerais ajouter mes observations personnelles. Étant donné que cet investissement s'est terminé par un échec, compte tenu de la somme, des négociations et des recherches juridiques nécessaires dans un tel cas et de la nature compliquée de cet investissement, en tant que président, que tout cela ait pu se faire le lendemain de la vente publique m'intrigue très fort.

Monsieur Ritchie, que personne dans votre ministère ne se soit inquiété du titre et n'ait posé cette question avant de verser ces 315,000\$ sortant de la poche des contribuables me semble tout à fait incompréhensible. Personne ici présent, que ce soit M. Clarke qui connaît bien le domaine de l'immobilier, M. Cousineau et M. Neil qui sont avocats, moi-même et les autres non-spécialistes de ce Comité, ne peut comprendre comment le lendemain de la transaction, un cabinet tape une transaction entre la caisse et *Tony's Barbecue* pendant qu'un autre—non, je crois que c'était le même cabinet, assermenté par la même personne de toute manière—tape une hypothèque de 175,000\$ et la transaction de la caisse à *Tony's Barbecue*, et les hypothèques de *Standard Investments* prêtant de l'argent à *Tony's Barbecue*.

Cela ne peut se faire le lendemain d'une vente aux enchères publiques pour la somme de 200\$ sans que quelqu'un, quelque part, sache que la date de la transaction datait du 9 mars. On ne prête pas ce genre de sommes et on ne se livre pas à ce genre de transactions immobilières sans se renseigner. Que quelqu'un dans votre ministère n'ait pas posé cette question me semble invraisemblable.

Monsieur Clarke, quelque chose d'autre.

M. Clarke: Non.

M. Kelly: Laissez-le répondre. Je veux entendre sa réponse.

M. Teschke: Je reconnais, monsieur le président, que quelqu'un dans notre ministère aurait dû s'inquiéter de ce qui était arrivé à cette propriété après la vente pour 200\$. Comme nous l'avons déjà dit plus tôt, je crois, notre ministère ignorait tout de la vente le lendemain. L'agent responsable d'Ottawa ne

[Texte]

The Chairman: Thank you.

Thank you Mr. Clarke. One question, Mr. Neil, and I get two. We might as well wrap it up.

Mr. Clarke: I would like to hear the department say to us if they have yet made a decision on what action they are going to take to recover their money.

• 1225

Mr. Teschke: Yes, I have testified earlier, Mr. Chairman, that I have instructed the Department of Justice to take civil action to recover our payment.

Mr. Clarke: But writs have not been issued yet?

Mr. Teschke: No, they have not.

The Chairman: Mr. Neil.

Mr. Neil: What was the authority of Mr. McArdle throughout the whole transaction? What authority did he have?

Mr. Teschke: He was the officer responsible for the liaison and the administration of this particular loan guarantee. He did not have final authority for the signature on the payment. That final authority rested with the director general of the branch.

Mr. Neil: So Mr. McArdle then made the decision that the guarantee should be paid, and he submitted that to the director general of the branch?

Mr. Teschke: Correct.

Mr. Neil: And the director general authorized payment?

Mr. Teschke: Correct.

The Chairman: One question, Mr. Rhude, if I may.

Mr. Kelly: May I ask one before you?

The Chairman: Yes.

Mr. Kelly: Is it usual to follow a property after it has been disposed of in this or some other fashion?

Mr. Teschke: It very much would depend on the type of property involved and the security involved. I guess I made my statement earlier based on the fact that this was a motel with chattels in it and was sold for such a small amount of \$200 that, in my view, it certainly should have been encumbered upon someone in the department to have followed up what happened subsequently.

Mr. Kelly: \$315,000, is that big bucks in your department?

Mr. Teschke: By all means. It certainly is to me. It certainly is to our department.

Mr. Kelly: Well, you know, one never knows. I never used the word "billion" before I came to Ottawa. I just wondered on the scale of things how \$315,000 ranked.

[Traduction]

s'est pas inquiété de ce qui est arrivé ultérieurement à cette propriété.

Le président: Merci.

Merci monsieur Clarke. Une question, monsieur Neil, et j'en poserai deux. Nous ferions tout aussi bien d'en finir.

M. Clarke: J'aimerais que le ministère nous dise s'il a décidé des mesures qu'il prendrait pour récupérer son argent.

M. Teschke: Oui, j'ai déjà dit plus tôt, monsieur le président, que j'avais instruit le ministère de la Justice d'engager des poursuites civiles pour récupérer notre argent.

M. Clarke: Aucune assignation n'a encore été envoyée?

M. Teschke: Non.

Le président: Monsieur Neil.

M. Neil: Quelle a été la responsabilité de M. McArdle pendant cette transaction? Quelle était sa responsabilité?

M. Teschke: Il était l'agent responsable de la liaison et de l'administration relative à cette garantie de prêt. Il n'avait pas autorité pour signer le paiement. C'est le directeur général de la direction qui a cette autorité.

M. Neil: M. McArdle a donc décidé que cette garantie devrait être versée, et il a soumis sa conclusion au directeur général?

M. Teschke: Oui.

M. Neil: Et le directeur général a autorisé le paiement?

M. Teschke: Oui.

Le président: Une question, monsieur Rhude, avec votre permission.

M. Kelly: Puis-je en poser une avant vous?

Le président: Oui.

M. Kelly: Est-il habituel de s'inquiéter de ce qui arrive à une propriété une fois qu'elle a été vendue de cette manière ou d'une autre?

M. Teschke: Tout dépend en grande partie du genre de propriété et du genre de garantie. Je crois avoir fondé ma déclaration précédente sur le fait qu'il s'agissait d'un motel contenant des biens mobiliers et étant donné qu'il avait été vendu pour une aussi petite somme que 200 dollars, à mon avis, quelqu'un au ministère aurait dû certes s'inquiéter des suites de cette transaction.

M. Kelly: 315,000 dollars, c'est une grosse somme pour votre ministère?

M. Teschke: Certainement. Certainement pour moi. Certainement pour notre ministère.

M. Kelly: Vous savez, on ne sait jamais. Avant de venir à Ottawa je n'avais jamais prononcé le mot «milliard». Je me demandais simplement ce que pouvait représenter 315,000 dollars.

[Text]

How did that money go out? Did it go out in one big cheque, or did it go out in a series of small cheques?

Mr. Teschke: It went out in two cheques. There was a holdback on the first cheque of \$15,000, as Mr. Rhude mentioned earlier, subject to our further investigation of whether or not to pursue the personal guarantees.

Mr. Kelly: Had you ever dealt with this trust company before?

Mr. Teschke: The department has had several other dealings with the trust company.

Mr. Kelly: Had any of them ever involved a default of any sort?

Mr. Teschke: I am not aware of any.

Mr. Kelly: Mr. Rhude?

Mr. Rhude: I do not know of any. I cannot say categorically there were none; but I do not know of any.

The Chairman: I have a question. In view of the nature of the property, was any effort made, to the best of your knowledge, to offer the property for sale by listing it with a real estate agent?

Mr. Rhude: I do not know. I do not believe that was done. I do not have any evidence that was done.

The Chairman: I appreciate the public notices for the auction were in the newspaper. I am talking in terms of acting under the power of sale as you would in Ontario and listing it with an agent so that the agent would endeavour to protect your interest. As you indicated earlier, it would have been in your best interests to get more money for it, too. I am just curious; to the best of your knowledge, it was not.

Mr. Rhude: It was not.

Mr. Neil: Mr. Chairman, I wonder if there is a copy of the advertisement available that was published in the newspapers. Did it just specify the property, or did it specify chattels as well? I am wondering why the department, for example—based on the loan guarantee, they must have been aware of the fact that there was a debenture. Did they not question the fact that the chattels as such disappeared?

Mr. Teschke: Mr. Chairman, we do have a copy of the advertisement here. My understanding is the advertisement refers solely to the land.

Mr. Neil: I wonder if that has been tabled in the . . .

Mr. von Finckenstein: It is a very poor copy, Mr. Chairman.

The Chairman: Would you table as good a copy as you can get us, then?

Mr. Teschke: Yes, indeed.

Mr. Cousineau: Mr. Chairman, you mentioned Standard Investments Ltd. that lent money to Tony's Barbecue. How much was that money, by memory?

Mr. Neil: \$285,000, within a month.

[Translation]

Comment cette somme a-t-elle été versée? A-t-elle été versée sous la forme d'un seul gros chèque ou sous la forme d'une série de petits chèques?

M. Teschke: Elle a été versée en deux chèques. Le premier chèque de 15,000 dollars a été retenu, comme M. Rhude l'a indiqué un peu plus tôt, sous réserve de notre enquête supplémentaire sur les possibilités de garanties personnelles.

M. Kelly: Aviez-vous jamais traité avec cette compagnie fiduciaire auparavant?

M. Teschke: Le ministère a traité à plusieurs autres occasions avec cette compagnie fiduciaire.

M. Kelly: Y a-t-il jamais eu des problèmes?

M. Teschke: Pas que je sache.

M. Kelly: Monsieur Rhude?

M. Rhude: Pas que je sache. Je ne peux pas vous répondre catégoriquement, mais pas à ma connaissance.

Le président: J'ai une question à poser. Étant donné le type de cette propriété, à votre connaissance, a-t-on essayé de confier sa vente à un agent immobilier?

M. Rhude: Je ne sais pas. Je ne le crois pas. Je n'en ai pas la preuve.

Le président: Je sais que des avis de vente aux enchères ont été publiés dans le journal. Je parle de confier la vente à un agent s'efforçant de protéger vos intérêts comme cela se fait en Ontario. Comme vous l'avez indiqué plus tôt, en tirer plus d'argent aurait mieux servi vos intérêts. Je suis simplement curieux. À votre connaissance, cela n'a pas été fait.

M. Rhude: Non.

M. Neil: Monsieur le président, a-t-on une copie de l'avis publié dans les journaux. Parlait-il simplement de la propriété, ou aussi des biens mobiliers? Je me demande pourquoi le ministère, par exemple—quand il a garanti le prêt, il devait savoir que certaines obligations restaient à être honorées. N'a-t-il pas posé de questions pour savoir pourquoi les biens mobiliers avaient disparu?

M. Teschke: Monsieur le président, nous avons une copie de l'avis. Sauf erreur, cet avis ne parle que du terrain.

M. Neil: Cet avis a-t-il été déposé . . .

M. von Finckenstein: C'est une très mauvaise copie, monsieur le président.

Le président: Pourriez-vous nous communiquer une copie aussi bonne que possible?

M. Teschke: Certainement.

M. Cousineau: Monsieur le président, vous avez dit que *Standard Investments Ltd.* avait prêté de l'argent à *Tony's Barbecue*. De combien s'agissait-il, de mémoire?

M. Neil: 285,000 dollars en un mois.

[Texte]

Mr. Cousineau: Within a month. But that has nothing to do with Central Trust.

Mr. Neil: No.

Mr. Kelly: Let me ask a question. Did anyone from Standard Investments Ltd. discuss the motel with you or your officials?

• 1230

Mr. Rhude: I expect that was likely prior to the sale. I expect there were discussions between our officials and the subsequent mortgagees.

Mr. Kelly: And despite your experience with the motel and the person who had built it and run it, Standard went ahead almost automatically and lent the money.

Mr. Rhude: Yes. I am glad it was not us.

Mr. Kelly: Does that sound reasonable, in the light of what you had experienced?

Mr. Rhude: No, it does not.

I do not have an appraisal of the property. I have read the file. I have seen photographs of the property. I know something about the history of the property through reading the file. All I can say is that Central Trust as a mortgagee would not have advanced any money on that property after the sale.

Mr. Kelly: How much did your company lose on the . . . ? Did it lose any?

Mr. Rhude: Yes, it lost money. I am not sure of the amount.

Mr. Kelly: Could you give us a ball-park figure?

Mr. Rhude: No, I cannot.

Mr. Kelly: Did Standard lose money on this too?

Mr. Rhude: Yes, Standard would have lost the amount of its mortgage, whatever that was. I do not know what the amount of the mortgage was, but it would have been extinguished by the sale.

Mr. Kelly: Did Standard sell that property?

The Chairman: Standard was the prior encumbrancer. They were subsequent . . .

Mr. Rhude: I am sorry, the subsequent encumbrancer, yes, Mr. Chairman. That would have been wiped out.

The Chairman: Standard was not on title until after the sale.

Mr. Rhude: It is my understanding, Mr. Chairman, that Standard had a second mortgage. As I understood it, there was a first mortgage by Central Trust. There was a second mortgage in favour of Standard, a third mortgage in favour of the caisse; and I think there was a fourth mortgage—I do not know. That may not be correct. By the sale, the mortgage held

[Traduction]

M. Cousineau: En un mois. Mais cela n'avait rien à voir avec Central Trust.

M. Neil: Non.

M. Kelly: Permettez-moi de vous poser une question. Est-ce qu'un représentant de *Standard Investments Ltd.* a discuté de ce motel avec vous ou avec un de vos collaborateurs?

M. Rhude: Je dirais que c'était sans doute avant la vente et j' imagine qu'il y a eu des discussions entre nos fonctionnaires et les créanciers hypothécaires ultérieurs.

M. Kelly: Et malgré tout ce que vous saviez du motel et de la personne qui l'avait construit et administré, la *Standard* a donné son aval quasi automatiquement et a prêté l'argent.

M. Rhude: C'est bien cela et je suis heureux que ce ne soit pas nous qui ayons pris la décision.

M. Kelly: Cela vous semble-t-il raisonnable compte tenu de ce que vous saviez?

M. Rhude: Non.

Je n'ai pas vu l'évaluation de la propriété mais j'ai lu le dossier. J'ai vu les photographies du bâtiment, je connais une bonne partie du dossier pour l'avoir lu. Tout ce que je puis vous dire c'est que la *Central Trust*, le créancier hypothécaire, n'aurait jamais avancé un sou après la vente.

M. Kelly: Combien d'argent avez-vous perdu . . . ? Y a-t-il eu perte?

M. Rhude: Certainement, mais je ne sais pas combien au juste.

M. Kelly: Pourriez-vous nous donner une idée?

M. Rhude: Non.

M. Kelly: La *Standard* a-t-elle également perdu de l'argent?

M. Rhude: Effectivement, la *Standard* aurait perdu l'équivalent de son hypothèque, mais j'ignore le montant. Je ne sais à combien se chiffrait l'hypothèque mais la vente en aurait automatiquement provoqué l'extinction.

M. Kelly: La *Standard* a-t-elle vendu la propriété en question?

Le président: C'est la *Standard* qui en avait la charge mais il y eut ultérieurement . . .

M. Rhude: Excusez-moi, elle en avait effectivement la charge ultérieurement, monsieur le président. Mais l'hypothèque aurait été éteinte.

Le président: Mais la *Standard* ne figurait pas sur le titre de propriété du moins jusqu'après l'exécution de la vente.

M. Rhude: Il me semble, monsieur le président, que la *Standard* détenait une deuxième hypothèque. Si j'ai bien compris le dossier, la *Central Trust* avait la première hypothèque et il y en avait une deuxième au nom de la *Standard*, une troisième au nom de la caisse et peut-être aussi une quatrième, mais cela je l'ignore. Peut-être me trompais-je. Au moment de la vente, l'hypothèque détenue par la *Standard* et par la caisse,

[Text]

by Standard and by the caisse and any subsequent mortgage, if there was a fourth mortgage, would have been extinguished.

I say that a little diffidently. Perhaps that is not correct.

An Hon. Member: Standard was on for \$22,500.

Mr. Neil: They were subsequent to the caisse populaire as well. But they were on at the time of the sale.

Mr. Cousineau: Mr. Chairman, Standard Investments had a second or third mortgage?

Mr. Neil: They were third.

Mr. Cousineau: They were third?

Mr. Neil: It looks like it.

Mr. Clarke: I thought the caisse was third.

Mr. Neil: The caisse was second.

The Chairman: The caisse was second, Standard was third, and fourth closed out on the sale. The fourth closed out on the sale, they lost their \$22,500, and they came back in for . . .

Mr. Cousineau: Did you lose \$22,000? Mr. Chairman, it still puzzles me. Is it possible to have a list of the shareholders of Central Trust and the shareholders of Standard Investments? Do we have that?

The Chairman: We probably would be able to get that.

Mr. Cousineau: I will require that, please, sir.

The Chairman: All right.

The only further thing I would like to deal with is the department. It refers specifically to disciplinary action. When I asked the question about disciplinary action of Mr. Ritchie, I believe, Mr. Teschke, you did not wish to discuss it at that time. The name of Mr. McArdle has come up in testimony. Can you tell me what Mr. McArdle's position was at the time of this transaction going through its difficulties and what his position is now and what disciplinary action has been taken?

• 1235

Mr. Teschke: Mr. Chairman, I read out earlier the precise titles, at the time of . . .

The Chairman: Let us keep the testimony all together.

Mr. Teschke: All right. His original title, at the time of the transaction, was senior officer, loan guarantee unit. Mr. Chairman, his present title is Senior Officer, Loan Insurance and Recoveries, Program Development and Operations Branch.

The Chairman: What is the difference between the two positions?

Mr. Teschke: They are identical level positions.

[Translation]

ainsi que l'éventuelle quatrième hypothèque, auraient été frappées d'extinction.

Si je vous dis cela, c'est avec une certaine réserve parce que je me trompe peut-être.

Une voix: La *Standard* avait une hypothèque de 22,500\$.

Mr. Neil: En plus de la Caisse populaire, mais les deux étaient en ligne au moment de la vente.

M. Cousineau: Monsieur le président, la *Standard Investments* détenait-elle une deuxième ou une troisième hypothèque?

Mr. Neil: Elle venait en troisième lieu.

M. Cousineau: En troisième hypothèque?

Mr. Neil: C'est ce qu'il semblerait.

M. Clarke: Je pensais que c'était la Caisse.

Mr. Neil: La Caisse avait la deuxième hypothèque.

Le président: La Caisse avait la deuxième hypothèque, la *Standard* la troisième et la quatrième s'est éteinte à la vente, de sorte que le quatrième créancier hypothécaire a perdu 22,500\$, mais il devait réclamer . . .

M. Cousineau: Avez-vous perdu 22,000\$? Monsieur le président, cela n'est toujours pas clair. Serait-il possible d'avoir la liste des actionnaires de la *Central Trust* et de la *Standard Investments*? Pouvons-nous en avoir une?

Le président: Nous pourrions probablement en obtenir une.

M. Cousineau: Je vous en fais la demande, monsieur.

Le président: D'accord.

La dernière chose dont je voudrais parler concerne le ministère. Il s'agit en l'occurrence des mesures disciplinaires. Lorsque j'avais posé la question des mesures disciplinaires, il s'agissait de M. Ritchie, je crois, monsieur Teschke, vous n'aviez pas voulu en discuter à ce moment-là. Dans le courant des témoignages, le nom de M. McArdle avait été mentionné. Pouvez-vous me dire quel était le poste de M. McArdle au moment de la transaction, au moment de toutes ces difficultés, quel est son poste à l'heure actuelle et quelles sont les mesures disciplinaires qui ont été prises?

M. Teschke: Monsieur le président, je vous ai déjà lu les titres exacts au moment de . . .

Le président: Faisons en sorte que les témoignages restent cohérents.

M. Teschke: D'accord. Au moment de la transaction, il avait le titre d'agent principal de la Section de la garantie des prêts. À l'heure actuelle, monsieur le président, il est agent principal de la Section des recouvrements et de l'assurance des prêts, à la Direction des opérations et de l'élaboration des programmes.

Le président: Quelle est la différence entre ces deux postes?

M. Teschke: Ils sont au même niveau.

[*Texte*]

The Chairman: All right. So at the time of the problems, Mr. McArdle was in the first position and he moved laterally to the same position. What was the disciplinary action?

Mr. Teschke: Mr. Chairman, I mentioned the other day that disciplinary action is usually something that is held within the department, as all personnel policies and procedures are. If you insist on my revealing it here, I will certainly be revealing it publicly. I would like to add that one of the considerations that bears on you when you make these decisions . . . You take the decisions based on the assumption that it will be held confidential. If I had known that such disciplinary action were going to be broadcast publicly, I would have taken some different action—lesser action . . . because that in itself would have been a significant punishment. If you wish me to get into that line of questioning and respond, I would request that we do it in camera. I do not know whether that is . . .

The Chairman: I guess what bothers me, sir, is that you make reference to the word “discipline”, which is a strong word.

Mr. Teschke: Yes.

The Chairman: And I, as chairman, do not find that moving laterally is much in the way of discipline. I think the implication that is let out by the word “disciplinary action” is far more severe than what I see when a person moves laterally, from one position to another. Would you like to perhaps elaborate on the word “disciplinary action”?

Mr. Teschke: Yes.

The Chairman: Do you feel that was too strong a word when you originally used it?

Mr. Teschke: No, it is a very precise word under our public service legislation. I would like to mention as well, Mr. Chairman, that as far as Mr. McArdle is concerned, there are a number of what I consider significantly mitigating factors. First of all, he had experience with many financial institutions in the past, where financial institutions had behaved, in our view, quite legitimately. So his actions up to the stage of the actual sale—I do not hold him at fault.

I have already mentioned that the real difficulty was in paying the claim itself and, on that count, I must remind the committee that there was legal advice that he had obtained which said, yes, we should pay the claim. My concern is the question of the legal advice, that that should have been referred further up the chain of command. In Mr. McArdle's case, it was referred up his chain of command. It stopped at the director general of the branch.

Mr. Kelly: Was there any disciplinary action taken against the director general?

[*Traduction*]

Le président: Parfait. À l'époque donc, M. McArdle occupait le premier poste puis il a eu une mutation latérale à un poste homologue. Y a-t-il eu des mesures disciplinaires?

M. Teschke: Monsieur le président, j'ai dit l'autre jour que les mesures disciplinaires en règle générale ne sortaient pas du ministère, comme il en va généralement pour toutes les politiques et procédures en matière de personnel. Si vous insistez pour qu'il en soit fait mention ici, je suis effectivement prêt à vous le divulguer publiquement, mais j'aimerais néanmoins ajouter que l'un des éléments dont il faut tenir compte en prenant une décision comme celle-là . . . On prend en fait une décision en partant de l'hypothèse qu'elle restera confidentielle. Si j'avais su que ces mesures disciplinaires allaient être claironnées sur la place publique, j'aurais pris des mesures différentes, moins rigoureuses, parce que, à lui seul tout ce battage aurait déjà été une punition d'envergure. Si vous souhaitez m'interroger à ce sujet et si vous voulez que je vous réponde, je vous demanderais de procéder à huis clos. Je ne sais pas si . . .

Le président: Ce qui m'ennuie un peu, monsieur, c'est que vous parlez toujours de «mesures disciplinaires», ce qui est une expression qui ne manque pas de force.

M. Teschke: Effectivement.

Le président: Et en ma qualité de président, je n'estime pas quant à moi qu'une mutation latérale soit vraiment une mesure disciplinaire. Pour moi, une mesure disciplinaire est une intervention beaucoup plus rigoureuse qu'une simple mutation latérale entre deux postes équivalents. Vous aimeriez peut-être nous préciser ce que vous entendez par «mesures disciplinaires».

M. Teschke: Certainement.

Le président: Estimez-vous que cette expression que vous avez utilisée au début avait peut-être une connotation trop forte?

M. Teschke: Pas du tout, c'est une expression extrêmement précise qu'on trouve dans la législation sur la Fonction publique. J'aimerais également mentionner, monsieur le président, que, dans le cas de M. McArdle, il y avait eu toute une série de circonstances que je considère comme très atténuantes. En premier lieu, il avait déjà une excellente connaissance de toute une série d'institutions financières et de leurs activités, activités qui, à notre avis, avaient été parfaitement légitimes. Dès lors, son intervention jusqu'au moment de la vente n'avait pour moi rien de répréhensible.

J'ai déjà aussi mentionné le fait que le véritable problème était le règlement du sinistre proprement dit et, à cet égard, je dois rappeler au Comité que M. McArdle avait agi en fonction de conseils juridiques selon lesquels nous devions effectivement acquiescer à cette demande de remboursement. Ce qui me préoccupe moi, c'est précisément cet avis juridique en ce sens qu'il aurait dû être soumis beaucoup plus haut dans la hiérarchie. Dans le cas de M. McArdle, cela avait été le cas mais le dossier s'était arrêté au niveau du directeur général.

M. Kelly: Le directeur général en question a-t-il fait l'objet de mesures disciplinaires?

[Text]

Mr. Teschke: So far I have not identified anyone who has received disciplinary action. I said, in previous testimony, that disciplinary action was taken against two officers. That is the issue there. Whether you wish me to identify the individuals publicly, Mr. Chairman... Perhaps we could do that in camera.

The Chairman: Miss Nicholson.

Miss Nicholson: Mr. Chairman, I am getting uneasy about this line of questioning. I do not know Mr. McArdle. I have never heard the gentleman's name until this committee. I am getting very uneasy about our seeming to point the finger at an individual or individuals when we really do not have the total picture, and if there are members who do want to pursue this I would certainly like to move that we go in camera.

• 1240

The Chairman: We can either do that or we can ask that the department advise us in writing as to what action was taken. I am in the hands of the committee, whatever everybody wishes to do.

Miss Nicholson: If I could also add something that I have spoken about here before, it seems to me that so often in the public service when something is found wrong one individual becomes the scapegoat and is punished but not enough attention is given to correcting the entire atmosphere in which people, for whatever reasons, do not pursue things you would expect any reasonable person to pursue. I would not like to see this committee encouraging that kind of scapegoating if it results in avoiding dealing with the basic issues that have to be corrected.

The Chairman: Fair enough.

What is the wish of the committee? I am happy to get it in writing and keep it confidential to the committee if that is all right with the committee.

Is that fair enough, that we ask that it be put in writing, Mr. Teschke?

Mr. Teschke: Yes.

The Chairman: Any further questions?

Mr. Cousineau: Yes, Mr. Chairman. Can we have on record the wording of the notice that appeared in the *New Brunswick Royal Gazette* or the other...

The Chairman: We have asked that that be tabled. We will get that, Mr. Cousineau. Thank you.

If there are no further questions, I would like to thank the witnesses, especially Mr. Rhude, who came under what I appreciate were difficult circumstances as the chief executive officer of Central Trust Company in terms of briefing himself on the contents of his file and the difficulties he may or may not face. I think you have been very forthright, and I appreciate, as I am sure all of the committee members do, your time and your effort. Thank you.

Mr. Teschke: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: The meeting is adjourned.

[Translation]

M. Teschke: Jusqu'à présent, je ne vois personne qui ait fait l'objet de mesures disciplinaires. Je l'ai déjà dit devant vous, des mesures disciplinaires ont été prises à l'endroit de deux agents. Voilà ce qui est en cause. Si vous voulez que je vous les nomme publiquement, monsieur le président... Peut-être pourrions-nous le faire à huis clos.

Le président: Mademoiselle Nicholson.

Mlle Nicholson: Monsieur le président, toute cette série de questions me met un peu mal à l'aise. Je ne connais pas M. McArdle, et je n'avais jamais entendu prononcer son nom jusqu'à ce que le Comité commence à en parler. Je n'aime pas montrer quelqu'un du doigt sans avoir une idée précise de la situation et si les membres du Comité tiennent à approfondir la question, je préférerais que l'on se mette à huis clos.

Le président: On pourrait toujours le faire, mais on pourrait également demander au ministère de nous informer par écrit des mesures qui ont été prises. Je suis entre vos mains, c'est à vous de décider.

Mlle Nicholson: Avec votre permission, j'aimerais ajouter quelque chose dont j'ai déjà parlé ici avant. C'est une situation qui se produit un peu trop souvent dans la Fonction publique. En effet, lorsqu'on découvre qu'une erreur a été commise, on cherche un bouc émissaire et on le punit. Je trouve qu'on n'essaie pas suffisamment de corriger toute l'atmosphère dans laquelle des fonctionnaires, pour quelque raison que ce soit, ne font pas ce qu'on attend d'eux. Je n'aimerais pas que le Comité encourage la recherche de bouc émissaire pour éviter d'avoir à corriger une situation qui entraîne ce genre de comportement.

Le président: D'accord.

Que souhaite le Comité? Je serais en faveur de demander des explications au ministère, explications qui demeureraient secrètes, si le Comité est d'accord.

Êtes-vous d'accord pour que nous demandions des explications par écrit, monsieur Teschke?

M. Teschke: Oui.

Le président: Avez-vous d'autres questions à poser?

M. Cousineau: Oui, monsieur le président. Pourrions-nous avoir le libellé de l'avis qui a été publié dans le *Royal Gazette* du Nouveau-Brunswick ou l'autre...

Le président: Nous en avons déjà fait la demande. Nous obtiendrons ces renseignements, monsieur Cousineau. Merci.

Puisque vous n'avez pas d'autres questions à poser, je vais remercier les témoins, surtout M. Rhude, qui est venu en sa qualité de président-directeur général de la *Central Trust Company* dans des circonstances fort difficiles. Je le remercie de s'être familiarisé avec celui-ci et je comprends les difficultés auxquelles il a dû faire face. Votre témoignage a été très direct et je vous sais gré comme les autres membres du Comité, j'en suis persuadé, de votre temps et de vos efforts. Merci.

M. Teschke: Merci, monsieur le président.

Le président: La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9.

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9.

WITNESSES—TÉMOINS

From Central Trust Company:

Mr. Henry Rhude, Chairman and Chief Executive Officer.

From the Department of Regional Industrial Expansion:

Mr. W.R. Teschke, Deputy Minister;

Mr. K. von Finckenstein, General Counsel, Legal Services.

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. C.T. Bonder, Audit Director, Audit Operations Branch;

Mr. J.E. Hitchinson, Principal, Audit Operations Branch.

De «Central Trust Company»:

M. Henry Rhude, Président-directeur général.

Du Ministère de l'Expansion industrielle régionale:

M. W.R. Teschke, Sous-ministre;

Me K. von Finckenstein, Avocat général, Contentieux.

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

M. C.T. Bonder, Directeur de projet/vérification, Direction générale des opérations de vérification;

M. J.E. Hitchinson, Directeur principal Direction générale des opérations de vérification.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 15

Thursday, June 28, 1984

Chairman: Doug Lewis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 15

Le jeudi 28 juin 1984

Président: Doug Lewis

Proceedings of the Standing Committee on

Public Accounts

Délibérations Comité permanent des

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1983—Paragraphs 17.49 to 17.53—Negligence in the payment of a loan guarantee

INCLUDING:

Sixth Report to the House (Negligence in the payment of a loan guarantee)

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1983—paragraphes 17.49 à 17.53; négligence en rapport avec le paiement qui découle d'une garantie de prêt

Y COMPRIS:

Sixième rapport à la Chambre (négligence en rapport avec le paiement qui découle d'une garantie de prêt)

Second Session of the
Thirty-second Parliament, 1984

Deuxième session de la
trente-deuxième législature, 1984



STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Doug Lewis

Vice-Chairman: Norman Kelly

MEMBERS/MEMBRES

Bill Clarke
René Cousineau
Alain Garant
Stan J. Hovdebo
Peter Lang
Al MacBain
Doug Neil
Aideen Nicholson—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: Doug Lewis

Vice-président: Norman Kelly

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish
Lee Clark
David Crombie
Ralph Ferguson
Maurice Foster
Gaston Gourde
André Maltais
John M. Reid
Bill Wright
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

ORDER OF REFERENCE

Wednesday, June 20, 1984

ORDERED,—That during the Thirty-second Parliament, 3 Members to be appointed by the Chairman, and the Clerk of the Committee Research Officer of the Standing Committee on Public Accounts, attend the annual meetings of the Canadian Council of Public Accounts Committee and the Canadian Comprehensive Auditing Foundation, commencing in 1981, and that the appropriate costs, including living and travel expenses be paid.

ATTEST

ORDRE DE RENVOI

Le mercredi 20 juin 1984

IL EST ORDONNÉ,—Qu'au cours de la trente-deuxième législature, trois membres nommés par le président ainsi que le greffier ou un attaché de recherches du Comité permanent des comptes publics assistent, à compter de 1981, aux réunions annuelles du Conseil canadien des Comités des comptes publics et de la *Canadian Comprehensive Auditing Foundation* et que les coûts correspondants, notamment les frais de subsistance et de déplacement, leur soient remboursés.

ATTESTÉ

Le Greffier de la Chambre des communes

C.B. KOESTER

The Clerk of the House of Commons

REPORT TO THE HOUSE

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

SIXTH REPORT

1. In accordance with its permanent Order of Reference contained in the Permanent and Provisional Standing Orders of the House of Commons, your Committee has considered the Report of the Auditor General to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1983 and, in particular, Chapter 17, paragraphs 17.49 to 17.53, ITC/DREE (the Department)—Negligence in the payment of a loan guarantee.

2. The testimony of the witnesses who appeared before your Committee and, in particular, Mr. Henry Rhude, Chairman and Chief Executive Officer of Central Trust, is acknowledged and appreciated.

3. Your Committee heard testimony on the circumstances surrounding the Department's payment of a claim under loan guarantee agreements between the Crown and Central Trust Company. The guaranteed loans were for the completion of a motel facility in Tracadie, New Brunswick (the "Riviera Motel").

4. In March, 1982, after several defaults in payment, Central Trust exercised a power of sale to realize on its security. The motel and contents were sold for a total consideration of \$200 at a public auction. Only one bid was received. Central Trust requested payment under the loan guarantees and then the Department paid the guaranteed amount of \$315,000 to Central Trust, despite major deficiencies in the liquidation procedures.

5. In this report, your Committee will deal with the failings of the Department, the involvement of Central Trust and certain conclusions which arise from the events of this case.

FAILINGS OF THE DEPARTMENT

6. Your Committee wishes to comment on the following major failings of the Department:

- (a) inadequate monitoring of Central Trust;
- (b) inadequate case review procedures within the Department;
- (c) inadequate legal advice;
- (d) senior management's failure to uncover this case until it was brought to their attention by the Auditor General;
- (e) the delay in launching a civil suit against the lender; and
- (f) the passive behaviour of the public servants involved.

(a) Inadequate Monitoring

7. Your Committee heard testimony that called into question the adequacy of the Department's monitoring under the loan guarantee agreements with Central Trust. Central Trust did not abide by the terms of the agreements but was not held to account. Although notified two months ahead of time that Central Trust planned to proceed by public auction, which was

RAPPORT À LA CHAMBRE

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

SIXIÈME RAPPORT

1. Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, articles permanents et provisoires, votre Comité a étudié le Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1983, et, plus particulièrement, les paragraphes 17.49 à 17.53 du chapitre 17, qui traitent d'I et C/MEER—Négligence en rapport avec le paiement qui découle d'une garantie de prêt.

2. Votre Comité tient à remercier de leur collaboration les témoins qui ont comparu devant lui, et en particulier, M. Henry Rhude, président et directeur général de la société Central Trust.

3. Votre Comité a recueilli des témoignages sur les circonstances dans lesquelles le ministère a réglé une créance découlant d'une garantie de prêts consentis aux termes d'une entente conclue entre la Couronne et la société de fiducie Central Trust Company. Les prêts garantis avaient trait à l'achèvement des travaux de construction d'un motel à Tracadie (Nouveau-Brunswick), le motel Riviera.

4. En mars 1982, après plusieurs amendements aux obligations de paiement, la société Central Trust a exercé son pouvoir de vente pour réaliser sa sûreté. Le motel et le mobilier ont été vendus aux enchères pour la somme de 200 \$. Une seule offre a été reçue. La société Central Trust a demandé le paiement de la garantie et le ministère lui a alors versé le montant garanti de 315 000 \$ et ce, malgré de graves lacunes dans la procédure de liquidation.

5. Dans le présent rapport, votre Comité traite des manquements du Ministère, de la participation de Central Trust et de certaines conclusions à tirer de cette affaire.

MANQUEMENTS DU MINISTÈRE

6. Votre Comité tient à se prononcer sur ces graves erreurs qu'a commises le Ministère:

- a) surveillance insuffisante de Central Trust;
- b) impropiété des méthodes d'examen du Ministère;
- c) lacunes de la consultation juridique;
- d) négligence des cadres supérieurs à découvrir cette affaire avant qu'elle ne leur soit signalée par le Vérificateur général;
- e) retard avec lequel les poursuites ont été intentées au civil contre le prêteur; et
- f) comportement passif des fonctionnaires en cause.

a) Surveillance insuffisante

7. Votre Comité a recueilli des témoignages qui mettent en doute la qualité de la surveillance exercée par le Ministère aux termes d'une entente de garantie de prêt conclue avec Central Trust. Cette société n'a pas respecté les modalités de l'entente et n'a pas eu à en rendre compte. Bien qu'il ait été prévenu deux mois d'avance du fait que Central Trust prévoyait

contrary to the agreements, the Department did not communicate with Central Trust in writing until after the auction had taken place. As the Department admitted to your Committee, no effort was made to insist that Central Trust adhere to the agreements.

(b) Inadequate Departmental Procedures

8. Your Committee was astonished by the deficiencies in the Department's procedures revealed by the events of this case. The Department testified that the individual managing the account failed to understand the implications of Central Trust's actions. When this happened, the procedures for review by senior officers or legal counsel proved to be completely inadequate. No one in the Department took any action to protect the Crown's interests before or after the public auction. Before the auction, the Department's resources were not called upon to appraise the property or ensure that a protective bid was placed. After the auction, an official at the director-general level was able to authorize payment of Central Trust's claim without informing senior management or conducting an investigation of the particulars of the case.

(c) Inadequate Legal Advice

9. In its testimony, the Department openly admitted to the inadequacies of the legal advice provided in this case. Your Committee cannot comprehend how any competent lawyer could provide advice of the nature that the Department received. For example, the Department's counsel advised that the fact that the lender proceeded by public auction rather than by public tender was of little consequence. Counsel apparently failed to understand that this represented a violation of the agreements between the lender and the Crown.

10. Your Committee also noted that the Department did not attempt to obtain a second legal opinion from the private sector. Your Committee expects the Department to ensure that the necessary procedures are established to obtain second opinions from law firms in the private sector in cases of this nature.

(d) Senior Management's Failure to Uncover the Case

11. The Department acknowledged that it was the Auditor General who brought this case to the attention of senior management, roughly one year after the payment of the claim. This failure on the part of senior management leads your Committee to call into question the effectiveness of both the comptroller's and internal audit sections of the Department.

(e) The Delay in Launching a Civil Suit

12. The Department testified that it delayed any civil action against Central Trust until the results of an RCMP criminal investigation, also requested by the Department, were known. Your Committee is of the opinion that a civil action could have been initiated at the same time.

procéder à une vente aux enchères, ce qui était contraire aux termes de l'entente, le Ministère n'a communiqué par écrit avec Central Trust qu'après ladite vente aux enchères. Comme des responsables du Ministère l'ont reconnu devant votre Comité, aucun effort n'a été déployé pour qu'on exige de la part de la société de fiducie qu'elle respecte les ententes.

b) Impropriété des méthodes d'examen du ministère

8. Votre Comité a été étonné de constater les lacunes de la procédure du Ministère qu'ont permis de mettre au jour les circonstances de cette affaire. Les responsables du Ministère ont révélé que la personne chargée de la gestion du compte n'a pas compris les répercussions que pouvaient avoir les mesures prises par Central Trust. Quand l'affaire s'est produite, les procédures d'étude par les cadres supérieurs ou le conseiller juridique se sont révélées tout à fait superficielles. Personne du Ministère n'a pris la moindre mesure pour agir dans les meilleurs intérêts de la Couronne, ni avant ni après la vente aux enchères. Avant la liquidation, personne du ministère n'a été convoqué pour évaluer les biens ni pour veiller à ce qu'une offre de protection soit faite. Après la vente, un représentant de la direction générale a pu autoriser le paiement de la demande de Central Trust sans avoir à en informer les gestionnaires supérieurs ni à faire enquête sur les détails de l'affaire.

c) Lacune de la consultation juridique

9. Lors de son témoignage, le Ministère a admis ouvertement que les conseils juridiques fournis dans ce cas laissaient à désirer. Votre Comité n'arrive pas à comprendre comment un avocat compétent peut fournir des conseils du genre de ceux qu'a reçus le Ministère. Par exemple, l'avocat du Ministère a déclaré que le fait que le prêteur ait procédé par vente aux enchères plutôt que par appel d'offres avait très peu d'importance. L'avocat ne s'est apparemment pas rendu compte que cette façon d'agir violait l'entente conclue entre le prêteur et la Couronne.

10. Votre Comité a également remarqué que le Ministère n'a pas essayé d'obtenir une deuxième opinion juridique du secteur privé. Votre Comité s'attend du Ministère qu'il établisse les procédures nécessaires pour obtenir une deuxième opinion de cabinets d'avocats du secteur privé dans les cas de ce genre.

d) Négligence des cadres supérieurs à découvrir cette affaire

11. Le Ministère reconnaît que c'est le Vérificateur général qui a porté cette affaire à l'attention de sa direction environ un an après que la réclamation eut été payée. Cette négligence de la part de la direction porte votre Comité à mettre en doute l'efficacité de la section du contrôleur et de celle de la vérification interne du Ministère.

e) Poursuites au civil tardives

12. Le Ministère a déclaré avoir attendu les résultats de l'enquête criminelle menée par la GRC, également demandée par le Ministère, avant d'intenter des poursuites au civil contre la Central Trust. Votre Comité estime qu'une poursuite en justice aurait pu être intentée en même temps.

(f) Passive Behaviour of Public Servants

13. This case illustrates to your Committee a general problem within the public service: the need to ensure that officials at all levels are seized of their responsibilities and are action-oriented, rather than passive. When responsible public servants are faced with exceptional circumstances, such as, in the Riviera Motel case, a financial institution's failure to abide by agreements with the Crown, they should be motivated to alert senior management and explore every avenue to protect the Crown's interests.

INVOLVEMENT OF CENTRAL TRUST

14. Central Trust testified that it relied upon the guarantees of the federal government for repayment of the loans to the Riviera Motel. Although Central Trust sought, and followed, the Department's advice, it did not fully comply with the terms of the loan guarantee agreements. Your Committee is of the opinion that prudent management would have dictated strict compliance with the guarantees.

CONCLUSIONS OF THE COMMITTEE

15. Your Committee noted that on March 10, 1982, one day after the public auction:

- (a) Central Trust Company officers executed a deed for the motel property to La Caisse Populaire de Tracadie Limitée, for the sum of \$200;
- (b) La Caisse Populaire de Tracadie Limitée executed a deed for the motel property to Tony's Bar-B-Que Limitée for \$75,200; and
- (c) Tony's Bar-B-Que Limitée executed a mortgage and debenture to Standard Investments Limited for \$175,000.

Given the unsuccessful nature of the investment, the amount of money involved, the negotiation and legal work normally required, and the complicated nature of the investment, your Committee concludes that the above-cited transactions could not have been completed the day after the public auction unless the parties involved had prior knowledge that the Department would honour the guarantees and that no other party would bid at the public auction.

16. Your Committee noted that La Gestion Bellefeuille Inc., a non-profit organization, entered into an option agreement and then proceeded to buy the motel property for \$600,000 with a mortgage back to Tony's Bar-B-Que Limitée of \$225,707.75 on October 17, 1983. Your Committee is concerned by the apparent increase in the value of the property and asks the Government to assure itself that no further public monies are advanced without adequate protection of the taxpayers' interests.

RECOMMENDATIONS

17. Your Committee recommends that:

- (a) The Department develop and report to the Auditor General, by September 30, 1984, detailed corrective measures to rectify the inadequacies noted by your Committee in paragraphs 6 to 13 above; and

f) Comportement passif des fonctionnaires

13. Ce cas illustre pour votre Comité l'existence d'un problème général dans la Fonction publique: la nécessité de faire en sorte que les fonctionnaires à tous les paliers soient conscients de leurs responsabilités et agissent de façon active plutôt que passive. Lorsque des fonctionnaires responsables se trouvent dans des circonstances exceptionnelles, comme dans le cas du motel Riviera, où une institution financière néglige de respecter une entente signée avec la Couronne, ils devraient être encouragés à en informer leur direction et à explorer tous les moyens possibles permettant de protéger les intérêts de la Couronne.

PARTICIPATION DE LA CENTRAL TRUST

14. La Central Trust a déclaré s'être fiée à la garantie donnée par le gouvernement fédéral à l'égard du remboursement du prêt consenti au motel Riviera. Bien que la Central Trust ait obtenu et suivi les conseils du ministère, elle n'a pas pleinement respecté les modalités de l'entente sur les garanties des prêts. Votre Comité estime que l'application de principes de gestion prudents se serait traduite par l'observation stricte des garanties.

CONCLUSIONS DU COMITÉ

15. Votre Comité remarque que le 10 mars 1982, soit un jour après la vente aux enchères:

- a) La société Central Trust a exécuté un acte de vente du motel en faveur de la Caisse populaire de Tracadie Limitée, pour une somme de 200 \$;
- b) La Caisse populaire de Tracadie Limitée a exécuté un acte de vente du motel en faveur de Tony's Bar-B-Que Limitée pour la somme de 75 200 \$; et
- c) Tony's Bar-B-Que Limitée a conclu un contrat d'hypothèque et de débenture avec la Standard Investments Limited pour une somme de 175 000 \$.

Vu l'échec de l'investissement, les sommes en cause, les négociations et démarches juridiques normalement requises, ainsi que la nature compliquée de l'investissement, votre Comité conclut que les transactions précitées n'auraient jamais pu être réalisées le jour suivant la vente aux enchères à moins que les parties intéressées n'aient su à l'avance que le Ministère honorerait la garantie et que personne d'autre n'enchérirait.

16. Votre Comité remarque que la société La Gestion Bellefeuille Inc., une société sans but lucratif, a conclu une entente d'option et a ensuite racheté le motel, le 17 octobre 1983, pour la somme de 600 000 \$ avec une hypothèque de 225 707,75 \$ assumée par Tony's Bar-B-Que Limitée. Votre Comité trouve inquiétante l'augmentation apparente de valeur de la propriété et demande au gouvernement de s'assurer qu'il n'y aura plus d'avances de deniers publics sans protection suffisante des intérêts des contribuables.

RECOMMANDATIONS

17. Votre Comité recommande:

- a) au Ministère d'élaborer des mesures correctives détaillées afin de rectifier les lacunes signalées par lui aux paragraphes 6 à 13 ci-dessus et d'en faire rapport au Vérificateur général d'ici au 30 septembre 1984; et

(b) The Auditor General assess the aforementioned report of the Department and report his findings to your Committee by October 31, 1984.

18. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 12, 13, 14 and 15 which includes this report*) is tabled.

Respectfully submitted,

b) au Vérificateur général d'étudier le rapport du Ministère précité et de faire rapport de ses constatations au Comité d'ici au 31 octobre 1984.

18. Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages s'y rapportant (*fascicules n° 12, 13, 14 et 15, contenant le présent rapport*) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président

DOUG LEWIS

Chairman

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, JUNE 28, 1984
(22)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met this day *in camera* at 11:45 o'clock a.m., the Chairman, Mr. Doug Lewis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Cousineau, Kelly, Lewis, Neil and Miss Nicholson.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. T.A. Wileman.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' permanent and provisional Standing Orders, the Committee considered a draft Report to the House respecting paragraphs 17.49 to 17.53—Negligence in the payment of a loan guarantee (Chapter 17 of the 1983 Report of the Auditor General of Canada).

On motion of Mr. Neil, *it was agreed*,—That the draft Report, as considered and amended, be adopted and presented to the House by the Chairman as the Sixth Report of the Committee.

At 12:10 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 28 JUIN 1984
(22)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos, ce jour à 11 h 45, sous la présidence de M. Doug Lewis (*président*).

Membres du Comité présents: MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Cousineau, Kelly, Lewis, Neil, M^{lle} Nicholson.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: M. T.A. Wileman.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans les articles permanents et provisoires du Règlement de la Chambre des communes, le Comité étudie un projet de rapport à la Chambre touchant les paragraphes 17.49 à 17.53—Négligence en rapport avec le paiement qui découle d'une garantie de prêt—au au chapitre 17 du rapport du Vérificateur général du Canada portant sur 1983.

Sur motion de M. Neil, *il est convenu*,—Que le projet de rapport, après examen et sous sa forme modifiée, soit adopté et présenté à la Chambre, par le président, à titre de Sixième rapport du Comité.

A 12 h 10, le Comité suspend les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9



INDEX

STANDING COMMITTEE ON

Public Accounts

HOUSE OF COMMONS

Issues 1-15

•

1983-1984

•

2nd Session

•

32nd Parliament

Chairman: Mr. Doug Lewis

INDEX

HOUSE OF COMMONS COMMITTEES—OFFICIAL REPORT

SECOND SESSION—THIRTY-SECOND PARLIAMENT

Abbreviations: A.=Appendices. Amdt.=amendment. M.=motion. S.O.=standing order.

DATES AND ISSUES

—1983—

December: 8th, 12th, 13th, 1.

—1984—

January: 26th, 2.

February: 21st, 2; 22nd, 3; 23rd, 4.

March: 6th, 5; 13th, 20th, 6; 21st, 7.

April: 10th, 8; 16th, 9.

May: 2nd, 10th, 10; 29th, 11; 31st, 12.

June: 5th, 13; 7th, 21st, 14; 28th, 15.

Accountability

Canada, international leader, 1:18-9

Necessity, 1:27-8

See also Canada Post Corporation; Canada Development Investment Corporation—Financing; Crown corporations; Harbourfront Corporation

Advertising *see* Riviera Motel—Auction

Air Atonabee, misrepresentation of de Havilland Dash-8 aircraft, 9:26-7

Aircraft industry

Government support, 9:13-5

See also Canadair Limited; de Havilland Aircraft of Canada Limited

Airlines *see* Air Atonabee; Bryman Airways

Amnesty International *see* Postal rates—Periodicals

Anguish, Mr. Doug (NDP—The Battlefords—Meadow Lake)

Procedure, *in camera* meetings, 2:42

Public Works Department, Auditor General report, 1982-1983, 2:23-4, 26-31, 37-9, 42-3; 3:7-12, 14-9, 21, 24-7; 4:11-3, 21-3, 25, 28-34

Animal Diseases Research Institute, Lethbridge, Alta., consultants contract without tender, 3:19-20, 22

Appendices

Auditor General report, Lewis April 17/84 letter *re* timetable, 11A:1-4

Canada Post Corporation, by-laws reboard of directors, 5A:1-6

Canadair Limited, Austin letter *re* Committee report, 9A:1-12

Canadair Limited, Lewis response to Austin letter, 9A:17-20

Centennial Towers, DPW lease, correspondence, 4A:1-3

Crown corporations, Auditor General letter *re* financial administration, 9A:13-6

External Affairs Department, response to Committee report, 8A:1-17

Harbourfront Corporation, DPW correspondence, 4A:4-5

National Museums of Canada, Fox Feb. 14/84 letter to Committee chairman, 5A:7

Program evaluation

Correctional Service of Canada statement, 10A:11-6

Employment and Immigration Commission, Vice

Chairman/Associate Deputy Minister, John Edwards statement, 10A:1-6

Energy, Mines and Resources Department statement, 10A:7-10

Finance Department, Senior Assistant Deputy Minister, A.S.

Rubinfoff statement, 10A:17-25

Riviera Motel, DREE loan guarantee, correspondence, 12A:1-10

Auditor General *see* Cabinet ministers; Canadian Home Ownership Stimulation Plan; Government programs

Auditor General Office

Competency, 1:9

See also Canada Development Investment Corporation; Crown corporations; Government departments, boards, agencies and commissions; Organizations/individuals appearing

Auditor General reports

Audit process, improving, 11:6

Authorship, 11:17-8

Cost, 11:13-4

Details missing, 2:15-6

Effectiveness, 11:16

Format, 11:6-8, 13, 17

Media interest, 1:9

Auditor General reports—Cont.

Timetable/reporting date, 11:5-8

Legislative changes necessary, 11:8-12

Lewis April 17/84 letter to Dye, 11A:1-4

Other jurisdictions, comparison, 11:11-2

1981-1982 *see* Canada Post Corporation; Canadair Limited

1982-1983, 1:9-37

See also Canada Post Corporation; Government programs; Harbourfront Corporation; Parks Canada; Public Works Department; Regional Economic Expansion Department

Austin, Hon. Senator Jacob (Minister of State for Social Development)

Air Atonabee, 9:26-7

Aircraft industry, 9:14-5

Canada Development Investment Corporation, 9:32-3

Canadair Limited

Auditor General report, 1981-1982, 9:4-20, 22-33

Board of directors, 9:9-11, 28-30

CL-600 Challenger, 9:18-9

Canada Development Investment Corporation role, 9:25-7, 30

Disclosure of information, 9:5, 8

Financial difficulties, letters of comfort, 9:12-3, 31

Product development, 9:16-7

Crown Corporations, disclosure of information, 9:17-8

de Havilland Aircraft of Canada Limited, 9:5-8, 16

References *see* Canada Development Investment

Corporation—Board of directors

Bank of Canada *see* Government buildings

Beatty, Hon. Perrin (PC—Wellington—Dufferin—Simcoe)

Auditor General report (1982-1983), 1:20-3, 35-6

Procedure

Election of Vice Chairman, M., 2:5

Lock-up, prior to Auditor General report, Members' research assistants allowed to attend, 1:7-8

Organization meeting in relation to S.O. 69 (2), 1:6-8; 2:5

Printing, minutes and evidence, M., 1:6

Bell, Mr. Joel I. (Canada Development Investment Corporation)

Canadair Limited, Auditor General report, 1981-1982, 9:5, 8-12, 18-9, 22-5, 28, 33

Bennett, Mr. G. (Canadair Limited)

Canadair Limited, Auditor General report, 1981-1982, 9:3, 10, 13, 20-2, 32-2

Binder, Mr. M. (Comptroller General Office)

Government programs, evaluation systems, Auditor General report, 1982-1983, 10:5, 18-20, 22-4, 35

Bindman, Mr. W.B. (Comptroller General Office)

Government programs, evaluation systems, Auditor General report, 1982-1983, 10:5, 14-5, 17-21, 24-8, 30-4, 36-9

Blenkarn, Don *see* Canadair Limited—General Dynamics lease

Bloomfield, Mr. Garnet M. (L—London—Middlesex, Parliamentary Secretary to Minister of State (Small Businesses and Tourism))

Auditor General report (1982-1983), 1:23-5

Procedure

Organization meeting in relation to S.O. 69 (2), 1:5-7; 2:5

Printing, minutes and evidence, M. (Beatty), 1:6

Quorum, meeting and printing evidence without, M., 1:7

Bonder, Mr. C.T. (Auditor General Office)

Regional Economic Expansion Department, Auditor General report, 1982-1983, 13:3, 8-9; 14:5, 27

Breau, Mr. Herb (L—Gloucester)

References *see* Riviera Motel
Regional Economic Expansion Department, Auditor General report,
1982-1983, 12:13-4, 18-22, 28

Bricklin (Canada) Ltd., default of loan, 13:4-5**Bryman Airways**, CDIC purchase of controlling interest, 9:22-3**CDIC** *see* Canada Development Investment Corporation**CEIC** *see* Canada Employment and Immigration Commission**CHOSP** *see* Canadian Home Ownership Stimulation Plan**CN Marine Inc.**, ship purchase, advance payment, 1:12**CSC** *see* Correctional Service of Canada**Cabinet ministers**

Auditor General consultations, 1:20-1
See also Government contracts, purchases, etc.—Competition,
Minister's powers

Campeau Corporation *see* Centennial Towers**Canada Development Investment Corporation (CDIC)**

Auditor General Office, relationship, 9:32-3
Board of directors, Austin replacing, 1:35-6
Financing, accountability, 1:21-3
See also Bryman Airways; Canadair Limited

Canada Employment and Immigration Commission (CEIC)

Quality control, 1:10-1
See also Employment centres; Government programs;
Unemployment insurance

Canada Post Corporation

Accountability, 5:4-5, 14
Agency agreement with Consumers' Distributing, 5:23-5, 27-8
Annual report, 5:5-6, 19
Assets, 5:20-1
Audit, 5:5, 14-5, 17-8, 20, 39-40
Auditor General reports, 1981-1982 and 1982-1983, 5:4-40
Board of directors, 5:15-6, 39; 5A:1-6
Capital budgets, 5:21-2
Competition, 5:6, 12, 25
 Unfair competition with private sector, 5:23, 26-8
Construction, rural areas, 5:34-6
Construction under Special Employment Initiatives Program, 5:21-2
Finances/self-sufficiency, 5:6, 11-2, 18-20
Governor in council appointments, 5:22-3, 39
Image, 5:5-6
Labour-intensive organization, 5:6
Labour relations, 5:9-11, 13
 Accumulated seniority, 5:28-30
Lay-offs, 5:7, 10-1
Management, 5:13
Members of Parliament position, 5:10
Parliamentary restaurant, comparison, 5:26
Policy, 5:7-8, 11-3
President, role, 5:16-7; 5A:3-4
Property, value, 5:5, 39-40
See also Organizations/individuals appearing; Postal rates; Postal
service

Canadair Limited (Montreal)

Audit, value for money component, 1:25
Auditor General report, 1981-1982, 9:4-33
Board of directors, size, appointments, operations, 9:9-12
 Public servants, appointment, 9:10, 28-30
CL-600 Challenger jet aircraft, commercial potential, 9:18-9

Canadair Limited—Cont.

Canada Development Investment Corporation role, 9:23-8, 30
Committee research staff clipping file, 1:8
Disclosure of information *re* operations, 9:4-5, 29
 See also below Financial difficulties
Financial difficulties, 9:8-9, 12-3, 15-6
 Committee recommendations, 9:31; 9A:1-12, 17-20
General Dynamics lease, Blenkarn remarks, etc., 9:27
Inventory, value, 9:20-2
Management, failure, 9:29-30
Marketing, 9:31-2
Product development, 9:16-7
Reports, quarterly, 9:11
Restructuring, 9:10-1
See also Organizations/individuals appearing; Parks Canada

Canadian Coast Guard, services and planning, cost recovery, 1:12-3**Canadian Comprehensive Auditing Foundation**, Public Accounts
Committee members attending annual meeting, 11:15-6**Canadian Council of Public Accounts Committees**, Public Accounts
Committee members attending annual meeting, 11:15-6**Canadian Home Ownership Stimulation Plan (CHOSP)**, LeBlanc
briefing by Auditor General, 1:21**Canadian Ownership Account** *see* Petro-Canada**Canadian Security Intelligence Service**, office space

Kilborn Ave. "old seminary" property, 4:7-8
Pickering Building, 4:9, 11-3
See also Centennial Towers

Canals *see* National Parks—Trent-Severn canal**Carney, Miss Pat** (PC—Vancouver Centre)
Auditor General report (1982-1983), 1:13-8**Centennial Towers** (Campeau Corporation), DPW lease for security
service

Alternatives

Carling Executive Park, 2:16, 33
Kidinks Building, 2:33; 4:24
Metropolitan Life Building, 2:16; 3:5-6; 4:24
Woodline Executive Centre, 2:16, 33
Consultants, interior design, 4:19-20
Decentralization, effect, 2:42-3
Documentation, 2:19-20; 3:7
Fisheries and Oceans Department occupancy, 2:8, 19, 21-3; 3:4-6;
 4:13-21
 Floor space required, 4:21-4
 Leases, 4:18-9, 21
Fit-up costs, 2:8-9, 36-7
In camera study proposal, 2:41-2
Indian affairs department occupancy, 2:43
Lease
 Cost, 4:14
 Effective date, 4:9-10
 Length, 2:26
 Minister of Public Works knowledge, 4:28-30
 See also above Fisheries and Oceans Department
Only suitable facility, 2:17, 20, 27, 32-4; 3:5; 4:8, 10-1
Other occupants, 2:23-4
Ownership of building, 2:26, 42
Public Works Department position, 2:10, 15; 3:5-7
 See also above Lease
Ranking, 24 of 32 potential properties, 2:15-7, 32, 35
Renovation, 2:42-3
Savings, \$11 million, 3:5-6

Centennial Towers—Cont.

Security service, floor space required, 4:25-7
 Solicitor General Department position, 4:5-8
 Submission to Treasury Board, 2:21-5, 38; 4A:1-3
 Urgency not proven, 2:7-9, 18-9, 23, 35, 37-8, 40-1; 3:5; 4:5-7, 10
 Vacant space, cost, 2:13

Central Trust Company, Halifax, N.S.

Mortgage defaults, procedure, 14:21-2
 Other trust companies, comparison, 14:20-1
 Shareholders, 14:32
See also Eastern Canada Savings and Loan Company;
 Organizations/individuals appearing—Regional Economic
 Expansion Department; Regional Economic Expansion
 Department—Loan guarantees; Riviera Motel

Clark, Mr. Lee (PC—Brandon-Souris)

Canadair Limited, Auditor General report, 1981-1982, 9:18-9
 Government programs, evaluation systems, Auditor General report,
 1982-1983, 10:29-31
 Parks Canada, Auditor General report, 1982-1983, 6:24-6

Clarke, Mr. Bill (PC—Vancouver Quadra)

Auditor General report (1982-1983), 1:30-1
 Auditor General, reporting responsibilities, Auditor General report,
 1982-1983, 11:14, 16
 Canada Post Corporation, Auditor General reports, 1981-1982 and
 1982-1983, 5:17-20, 39-40
 Parks Canada, Auditor General report, 1982-1983, 6:16-7, 20-1, 24
 Procedure, annual meetings, Committee members appointed to
 attend, M. (Kelly), 11:15
 Procedure, *in camera* meetings, 2:42
 Public Works Department, Auditor General report, 1982-1983,
 2:15-7, 21-3, 27, 29, 41-2; 3:13-4; 4:9-10, 13-4, 16-7, 21, 24, 27,
 29-33, 44-6, 48, 51-2
 Regional Economic Expansion Department, Auditor General report,
 1982-1983, 12:22-3, 28-9; 13:7-9; 14:14-5, 24-5, 27-9, 32

Cohen, H. Reuben *see* Riviera Motel**Committee**

Performance, 1:30-1
See also Canadair Limited; Canadian Comprehensive Auditing
 Foundation; Canadian Council of Public Accounts Committees;
 External Affairs Department; Government programs; National
 Museums of Canada

Comptroller General

Office space, 2:30-1
See also Government programs

Computer systems, 1:10**Consumers' Distributing *see* Canada Post Corporation—Agency agreement****Contracting-out *see* Government programs****Cooke, Mr. Stewart (Canada Post Corporation)**

Canada Post Corporation, Auditor General reports, 1981-1982 and
 1982-1983, 5:15-7

Correctional Service of Canada (CSC) *see* Government programs**Cosman, Mr. Robert (House of Commons)**

Regional Economic Expansion Department, Auditor General report,
 1982-1983, 13:3, 21

Cost recovery *see* Canadian Coast Guard**Cousineau, Mr. René (L—Gatineau; Parliamentary Secretary to Minister of Regional Industrial Expansion)**

Regional Economic Expansion Department, Auditor General report,
 1982-1983, 13:11-2; 14:9, 14, 20-3, 30-2, 34

Crown corporations

Accountability, 1:27
 Auditing, 1:23-4
 Auditor General Office, relationship, 9:32; 9A:13-6
 Disclosure of information, 9:17-8
 Interest charges, 1:32-3
 Payments in advance of needs, 1:9, 121-3, 26, 36
 Program evaluation systems, 10:12, 14-7, 29-33
See also Canadair Limited; de Havilland Aircraft of Canada
 Limited

DREE *see* Regional Economic Expansion Department**DRIE *see* Regional Industrial Expansion Department****Davidson, Mr. A.T. (Parks Canada)**

Parks Canada, Auditor General report, 1982-1983, 6:6, 11-26;
 7:5-8, 11-8, 20-1, 23-8

Deeks, Mr. D.J. (Auditor General Office)

Auditor General report (1982-1983), 1:4, 15-6

Deficit

Axe-budget system, 10:34
See also Government programs

de Havilland Aircraft of Canada Limited (Downsview, Ont.)

Dash-8 aircraft *see* Air Atonabee
 Disclosure of information, 9:5-8
 Financing, government equity position, 9:15-6

Deputy ministers *see* Government programs**Dupras, Mr. Maurice (L—Labelle)**

Procedure, organization meeting in relation to S.O. 69 (2), 2:5
 Public Works Department, Auditor General report, 1982-1983, 4:8,
 13-6, 18, 27-9

Dye, Mr. Kenneth M. (Auditor General)

Auditor General report (1982-1983), 1:4, 9-36
 Auditor General, reporting responsibilities, Auditor General report,
 1982-1983, 11:3, 5-14, 16-8
 Canada Post Corporation, Auditor General reports, 1981-1982 and
 1982-1983, 5:15, 40
 Parks Canada, Auditor General report, 1982-1983, 6:8-10, 15-9, 21,
 23; 7:5-8, 14, 18
 Public Works Department, Auditor General report, 1982-1983, 2:3,
 7-14, 16, 20, 22, 34-5, 37-8; 3:4-5, 10, 27; 4:21, 26, 35, 42-3,
 47-8, 52-3
 References *see* Riviera Motel
 Regional Economic Expansion Department, Auditor General report,
 1982-1983, 12:3-5, 20; 13:8-9, 14

Eastern Canada Savings and Loan Company, Central Trust Company, relationship, 13:5-6**Employment, evaluation of job-creation programs, 10:34-6, 40****Employment and Immigration Commission *see* Canada Employment and Immigration Commission****Employment centres**

Counselling and placement, monitoring, 1:11, 13
 Staff, planning and training, 1:11

Energy, Mines and Resources Department *see* Government programs; National Energy Program

Estimates, quality of information, 1:19-20

External Affairs Department, response to Committee report, 8A:1-17

Finance Department

Forecasting, 1:10, 33-4

Office space, 2:30-1

See also Government programs

Finn, Mr. T.D. (Solicitor General Department)

Public Works Department, Auditor General report, 1982-1983, 4:3, 5-14

Fisheries and Oceans Department

Office consolidation, suitability of Kidincks Building, etc., 2:28-30, 43

See also Centennial Towers; Organizations/individuals appearing—Public Works Department; Small Craft Harbours Branch

Forecasting *see* Finance Department

Fox, Hon. Francis *see* National Museums of Canada

Freedom of information *see* Canadair Limited—Disclosure of information; Crown corporations—Disclosure of information; de Havilland Aircraft of Canada Limited—Disclosure of information

Friesen, Mr. Benno (PC—Surrey—White Rock—North Delta)

Canada Post Corporation, Auditor General reports, 1981-1982 and 1982-1983, 5:30-4

General Dynamics Corporation *see* Canadair Limited

Gestion Bellefeuille/Tony's Barbecue Limited, DREE financing, 13:19-20; 14:27-8, 30-2

Gilchrist, Mr. Gordon (PC—Scarborough East)

Canada Post Corporation, Auditor General reports, 1981-1982 and 1982-1983, 5:23-4, 26-8

Public Works Department, Auditor General report, 1982-1983, 4:36-8, 47-51, 53-4

Godbout, Mr. F. (Fisheries and Oceans Department)

Public Works Department, Auditor General report, 1982-1983, 4:3, 14-6, 18, 21

Government buildings, vacant space, 2:9-11, 39; 3:23

Asticou, 2:9, 11

Bank of Canada (former) Building, 2:9, 11

Long-Range Accommodation Investment Strategy, 2:11

Mulligan Building, 2:9-11

Place du Portage Phase IV, 2:9, 11, 29-32, 38-9

Prime tenant occupancy policy, 2:25

Tendering process, 2:17-8, 20-2, 40-1

Government contracts, purchases, etc.

Competition

Appointment of consultants and architects without, 2:10, 12

See also Animal Diseases Research Institute

Bidding proposals, cost, 3:12-3, 15-6

Legally binding, 3:10

Minister's powers, 4:33-4

Royal Architectural Institute position, 3:12, 15

Selection criteria, 4:34

Treasury Board rejection, 3:18-9, 21-2, 24-6

Waiver conditions, 3:19-20, 26

Fit-up costs *see* Centennial Towers

Tendering process, threshold, 3:8-9, 11-5, 17-8, 21, 24, 27; 4:30-1

Government contracts, purchases, etc.—Cont.

Treasury Board guidelines

Public Works Department contravention, 2:14, 34-6; 3:7-17, 20-3, 27

See also above Selection criteria

Government departments, boards, agencies and commissions

Auditor General Office studies, 1:10

Decentralization *see* Centennial Towers

Management, constraints to productivity, 1:9-10

Office space

Private sector availability, 4:28

Public Works Department role, 4:32

Requirements, 4:27-8

Token/shadow billing system, 4:33

See also Canadian Security Intelligence Service; Centennial

Towers; Comptroller General; Finance Department; Fisheries and Oceans Department; Government buildings; Human Rights Commission; Public Service Commission; Public Works Department; Small Craft Harbours Branch; Treasury Board

Overlap, mixed jurisdiction, 1:28-9

Program evaluation *see* Government programs

Urgency, lacking, 1:12-3, 30

Government expenditures

Fraud/waste, 1:34

Parliamentary control, 1:25-7

See also Loto Canada; Public Works Department—Expenditures

Value for money auditing, 1:24-5

Public Service reaction, 1:25

Government programs, evaluation systems, 1:10, 31-2; 10:8-10

Auditor General position, 10:8-11, 34

Auditor General report, 1982-1983, 10:7-41

Canada Employment and Immigration Commission position, 10A:1-6

Committee position, 10:7-8, 10

Comptroller General position, 10:11-4, 24-5

Contracting-out of evaluations, 10:19-20

Correctional Service of Canada position, 10A:11-6

Cost, 10:17-9

Cross-departmental issues, 10:12-3

Deficit, affecting, 10:25-6, 33-4

Deputy ministers reaction, 10:14-7, 20-1, 24

Energy, Mines and Resources Department position, 10A:7-10

Enforcement, 10:38-9

Finance Department position, 10A:17-25

Framework, 10:28-9

Monitoring of evaluations, 10:10, 19, 28

Political will, importance, 10:30-1

Quality of evaluations, 10:11

Reporting to Parliament, 10:10-1, 13, 26-7

Staffing needs, 10:18-9, 36-8

Termination of programs as a result of evaluations, 10:21-4, 27-8

See also Crown corporations—Program evaluation systems; Employment

Governor in Council appointments *see* Canada Post Corporation

Harbourfront Corporation

Accountability/monitoring, 4:50-3

Auditor General report, 4:35, 39, 47-8

Background, 4:35-8, 44-5

Condominium component, 2:9, 11-2, 14; 4:41-2, 51-2

Financial agreements, 4:38-43, 45-51; 4A:4-5

Lease, 4:42-3

Harbourfront Corporation—Cont.

Public Works Department involvement, 4:52-4

See also Organizations/individuals appearing—Public Works Department

Hawkes, Mr. Jim (PC—Calgary West)

Auditor General report (1982-1983), 1:31-3

Highways and roads *see* National Parks—Gros Morne**Historic sites**

Acquisition process, 6:12

See also National Parks—Steveston Cannery

Historic Sites and Monuments Board, Parks Canada relationship, 7:22-5**Hitchinson, Mr. J.E. (Auditor General Office)**

Regional Economic Expansion Department, Auditor General report, 1982-1983, 13:3, 15; 14:5, 14-5

Housing *see* Canadian Home Ownership Stimulation Plan**Hoydebo, Mr. Stan J. (NDP—Prince Albert)**

Auditor General report (1982-1983), 1:25-7, 34, 36

Auditor General, reporting responsibilities, Auditor General report, 1982-1983, 11:9-11, 14, 16

Canada Post Corporation, Auditor General reports, 1981-1982 and 1982-1983, 5:36-8

Canadair Limited, Auditor General report, 1981-1982, 9:7, 15-7, 22-3, 28-30

Government programs, evaluation systems, Auditor General report, 1982-1983, 10:24-8, 31, 33-4, 38-9

Procedure

Annual meetings, Committee members appointed to attend, M. (Kelly), 11:16

Election of Vice Chairman, M., 1:5

Lock-up, prior to Auditor General report, Members' research assistants allowed to attend, 1:7-8

Organization meeting in relation to S.O. 69 (2), 1:5, 7-8

Hudson, Mr. J. (Auditor General Office)

Auditor General report (1982-1983), 1:32

Government programs, evaluation systems, Auditor General report, 1982-1983, 10:5, 16-7

Human Rights Commission, office space, 4:32-3**ITC/DREE**, motel loan guarantee *see* Riviera Motel**Indian Affairs and Northern Development Department** *see* Centennial Towers**Kelly, Mr. Norman (L—Scarborough Centre; Vice Chairman)**

Auditor General report (1982-1983), 1:16-20, 34

Auditor General, reporting responsibilities, Auditor General report, 1982-1983, 11:12-7

Canadair Limited, Auditor General report, 1981-1982, 9:9-12, 23-8, 31-3

Election as Vice-Chairman, 1:5; 2:5

Government programs, evaluation systems, Auditor General report, 1982-1983, 10:17-23, 36-8

Parks Canada, Auditor General report, 1982-1983, 6:18-20; 7:5-7, 10-1, 16-25

Procedure

Agenda and procedure subcommittee, establishing, M., 2:5

Annual meetings, Committee members appointed to attend, M., 11:15

Election of Chairman, Ms., 1:5; 2:5

In camera meetings, 2:41-2

Lock-up, prior to Auditor General report, Members' research assistants allowed to attend, 1:7

Kelly, Mr. Norman—Cont.**Procedure—Cont.**

Organization meeting in relation to S.O. 69 (2), 1:5-8; 2:5-6

Printing, minutes and evidence, M. (Beatty), 1:6; M., 2:6

Quorum, meeting and printing evidence without, M., 2:6

Public Works Department, Auditor General report, 1982-1983, 2:5-6, 18, 26, 32-7, 41-2; 3:12-3

Regional Economic Expansion Department, Auditor General report, 1982-1983, 12:10-1, 13-7, 22; 13:4-5; 14:10-1, 13-20, 24, 28-33

LRAIS *see* Long Range Accommodation Investment Strategy**Labour force**, layoffs *see* Canada Post Corporation**Labour relations** *see* Canada Post Corporation**LeBlanc, Hon. Romeo** *see* Canadian Home Ownership Stimulation Plan**Leclerc, Mr. G. (Comptroller General Office)**

Government programs, evaluation systems, Auditor General report, 1982-1983, 10:5, 11-3, 29, 35-6

Lethbridge, Alta. *see* Animal Diseases Research Institute**Lewis, Mr. Douglas (PC—Simcoe North; Chairman)**

Auditor General report (1982-1983), 1:16, 24-5, 36-7

Auditor General, reporting responsibilities, Auditor General report, 1982-1983, 11:7, 9, 11-2, 14-5

Canada Post Corporation, Auditor General reports, 1981-1982 and 1982-1983, 5:14, 21-2, 27, 33

Canadair Limited, Auditor General report, 1981-1982, 9:4-6, 8, 12-3, 20-1, 25, 27

Election as Chairman, 1:5; 2:5

Government programs, evaluation systems, Auditor General report, 1982-1983, 10:7-8, 31-4

Parks Canada, Auditor General report, 1982-1983, 6:15, 17-9, 21-4; 7:4-8, 10-2, 15-6, 22, 24-8

Procedure, organization meeting in relation to S.O. 69 (2), 1:5-8; 2:5-6

Public Works Department, Auditor General report, 1982-1983, 2:13, 17-21, 23-6, 29, 31, 39-43; 3:7, 11, 18-9, 21-4; 4:7-8, 11-2, 14-5, 19, 22, 24, 26-7, 29, 32, 34, 39-41, 43-4, 46-8, 52

Regional Economic Expansion Department, Auditor General report, 1982-1983, 12:8, 10-1, 13-7, 19-21, 23-9; 13:5-6, 8-10, 13-6, 18-22; 14:11, 16-8, 20, 22, 24-5, 28, 30-4

Long Range Accommodation Investment Strategy (LRAIS) *see* Government buildings**Loto Canada**, expenditures beyond mandate, 1:26-7**Loto Canada**, expenditures beyond mandate, 1:26-7**Mackay, Mr. J.A.H. (Public Works Department)**

Public Works Department, Auditor General report, 1982-1983, 2:3, 14-33, 37-44; 3:5-20, 22-4, 26-7; 4:8-9, 14, 16-9, 21-5, 27-34, 44-7, 50-3

Maltais, Mr. André (L—Manicouagan; Parliamentary Secretary to Minister of Indian Affairs and Northern Development)

Auditor General report (1982-1983), 1:27-30

Marin, Mr. R.J. (Canada Post Corporation)

Canada Post Corporation, Auditor General reports, 1981-1982 and 1982-1983, 5:3, 4-8, 14, 17, 31-4, 39

Marshall, Mr. R.H. (Regional Industrial Expansion Department)

Regional Economic Expansion Department, Auditor General report, 1982-1983, 13:3, 22

McArdle, Len *see* Riviera Motel—Central Trust Company**McDonald, Mr. T.J.B. (Revenue Department (Taxation))**

Regional Economic Expansion Department, Auditor General report, 1982-1983, 13:3, 20-1

McEachran, Mr. D.J. (Treasury Board)

Parks Canada, Auditor General reports, 1982-1983, 7:3, 8-11, 19-20, 25-6

Members of Parliament *see* Canada Post Corporation**Meyboom, Mr. P.** (Treasury Board)

Public Works Department, Auditor General report, 1982-1983, 2:3, 20, 23-5, 28, 35-41; 3:8, 10, 15-6, 18-22, 25-6; 4:16, 26, 30-1, 47-9

Meyers, Mr. D. Larry (Auditor General Office)

Government programs, evaluation systems, Auditor General report, 1982-1983, 10:5, 8-14, 16, 26, 34, 40

Mills, Mr. Frank (Harbourfront Corporation)

Public Works Department, Auditor General report, 1982-1983, 4:3, 35-54

Moore, Robert *see* Riviera Motel**Mortgages** *see* Central Trust Company; Riviera Motel**Motel Boudreau Limitée**, DREE financing, *Toronto Star* Dec. 17/83 article, 13:11**National Energy Program (NEP)**, administration and monitoring, 1:11, 13-4**National Museums of Canada**, Committee report, Fox response, 5A:7**National parks**

Banff and Jasper, Alta., townsite development problems with Parks Canada, 6:10, 12-3, 15; 7:12-6
Boundaries, flexibility, 7:17
Existing sites, maintenance, recapitalization, 6:15, 18-25; 7:4-5, 7-11
Grasslands, Sask., 6:11, 16-7, 22; 7:6
Gros Morne, Nfld., costs inflated by highway construction, 7:16-8
New sites, future cost calculations, 6:9, 11-2, 16-7, 21; 7:6-8, 10-2, 21-2, 25-6
Riding Mountain, Man., 6:24-6
Sewage effluents, pollution danger, 7:15-6
Steveston Cannery, acquisition without Treasury Board approval, 7:17-22
Trent-Severn canal, lockage statistics, 7:27-8
Visitor fees, 6:10
Visitor statistics, 6:13, 25-6; 7:11, 26-7

National Security *see* Canadian Security Intelligence Service**Neil, Mr. Douglas** (PC—Moose Jaw)

Auditor General, reporting responsibilities, Auditor General report, 1982-1983, 11:12

Canada Post Corporation, Auditor General reports, 1981-1982 and 1982-1983, 5:15, 17

Government programs, evaluation systems, Auditor General report, 1982-1983, 10:28-9, 34-5

Procedure, organization meeting in relation to S.O. 69 (2), 2:5

Public Works Department, Auditor General report, 1982-1983, 2:22, 25-7, 31-2, 43; 3:9-12, 20, 24; 4:8, 10-1, 20, 23, 29, 31, 38-40, 42-4, 46-8, 50, 53

Regional Economic Expansion Department, Auditor General report, 1982-1983, 12:7-14, 19, 21; 13:5-11, 13, 18, 21-2; 14:12-3, 17, 29-32

New Brunswick *see* Regional Economic Expansion Department—Loan guarantees; Riviera Motel**Nicholson, Miss Aileen** (L—Trinity)

Canada Post Corporation, Auditor General reports, 1981-1982 and 1982-1983, 5:28-30

Canadair Limited, Auditor General report, 1981-1982, 9:13-4

Nicholson, Miss Aileen—*Cont.*

Parks Canada, Auditor General report, 1982-1983, 7:12-4, 16
Regional Economic Expansion Department, Auditor General report, 1982-1983, 13:16-8; 14:23-7, 34

Oil and gas exploration *see* Petroleum Incentive Program**Orders of reference**

Annual meetings, Committee representatives to attend, 15:3
Permanent reference, 1:4

Organizations/individuals appearing

Auditor General Office, 1:9-36; 2:14-33, 37-44; 3:5-20, 22-4, 26-7; 4:8-9, 14, 16-9, 21-5, 27-34, 44-7, 50-3; 5:15, 40; 6:8-10, 15-23; 7:5-8, 14, 18-23, 25; 10:8-14, 16-7, 26, 34, 40; 11:5-14, 16-8; 13:8-9, 15; 14:14-5, 27
Austin, Hon. Senator Jack, 9:4-20, 22-33
Canada Development Investment Corporation, 9:5, 8-12, 18-9, 22-5, 28, 33
Canada Post Corporation, 5:4-39
Canadair Limited, 9:10, 13, 20-2, 31-2
Central Trust Company, 14:7-13, 16-23, 25, 30-2
Comptroller General Office, 10:14-5, 17-39
Fisheries and Oceans Department, 4:14-6, 18, 21
Harbourfront Corporation, 4:35-54
Parks Canada, 6:11-26; 7:5-8, 11-8, 20-1, 23-8
Public Works Department, 2:14-34, 37-44; 3:5-27; 4:16-34, 44-7, 50-33
Regional Industrial Expansion Department, 12:5-18, 21-8; 13:4-20, 22; 14:15-9, 23-4, 26-30, 32-4
Revenue Department, 13:20-1
Solicitor General Department, 4:5-14
Treasury Board 2:20, 23-5, 28, 35-41; 3:8-10, 15-6, 18-22, 25-6; 4:16, 26, 30-1, 47-9

PEMS *see* Policy and Expenditure Management System**PIP** *see* Petroleum Incentive Program**Parks Canada**

Accounting procedures, 6:9, 14-5, 21-2
Auditor General report, 1982-1983, 6:8-26; 7:4-28
Response, 6:8-9, 11, 14
Canadair, comparison, 6:24
Capital planning, 6:17-21, 22-3
See also National Parks—New sites
Cost considerations/statistics, criticism, 1:11
Staff, professional, ineffective allocation, 6:10
Urgency lacking, 6:10, 15
See also Historic sites; Historic Sites and Monuments Board; National Parks; Organizations/individuals appearing

Parliamentary Restaurant *see* Canada Post Corporation**Payments in advance of need** *see* CN Marine Inc.; Crown corporations**Petro-Canada**, Petrofina Canada Ltd., acquisition, Canadian Ownership Account use, etc., 1:11, 17-8**Petrofina Canada Ltd.** *see* Petro-Canada**Petroleum Incentive Program (PIP)**, abuses, 1:14-7**Policy and Expenditure Management System (PEMS)**, 10:12**Pollution** *see* National Parks—Sewage effluents**Postal rates**

Periodicals, Amnesty International, etc., 5:36-7
Religious mail, 5:30-4
Stability, 5:6, 37-9
Uniformity, 5:6-7

Postal service

- Ad mail, 5:24, 27
- Courier service, 5:24, 28
- Electronic mail, 5:24
- Envoypost, 5:9, 24-6
- Improvements, 5:8-9
- Letter Carrier Expansion Program, 5:9
- Letter carrier service, door to door, 5:37-8
- Parcel delivery, 5:8, 24
- Priority Post, 5:9
- Rural areas, 5:38
- See also* Canada Post Corporation—Construction
- Tests, independent, 5:8, 13
- Time of delivery performance, 5:8

Procedure

- Agenda and procedure subcommittee, establishing, Ms. (Yanakis, Kelly), 1:5-6; 2:5-6, agreed to
- Annual meetings, Committee members appointed to attend, M. (Kelly), 11:15-6, agreed to as amended, 3
- Amdt. (Hovdebo), 11:16, agreed to
- Documents, appending to minutes and evidence, 8:7; 9:3
- Election of Chairman and Vice-Chairman, Ms. (Kelly, Hovdebo, Beatty), 1:5; 2:5, agreed to
- Exhibits, filing with Clerk, 3:3; 7:3
- In camera* meetings, 1:3-4; 2:41-2; 6:6; 8:7; 10:5; 14:5; 15:8
- Lock-up, prior to Auditor General report, Members' research assistants allowed to attend, 1:7-8
- Organization meeting in relation to S.O. 69 (2), 1:5-8; 2:5-6
- Photocopying, reimbursement for expenses, M. (Kelly), 14:14, agreed to
- Printing, minutes and evidence, 1,000 copies, Ms. (Beatty, Kelly), 1:6; 2:6, agreed to
- Quorum, meeting and printing evidence without, Ms. (Bloomfield, Kelly), 1:6-7; 2:6, agreed to
- Reports to House
 - Draft recommendations, adopting as amended, M. (Neil), 10:5, agreed to
 - First, M. (Nicholson), 6:6, agreed to; second, M. (Neil), 8:7, agreed to; fifth, M. (L. Clark), 14:5, agreed to; sixth, M. (Neil), 15:8, agreed to
 - Witnesses, Committee power to subpoena, 13:21
 - Witnesses, expenses, Committee paying, M. (Kelly), 14:4, agreed to

Program evaluation *see* Government programs**Public Service**

- Responsibility, sense lacking, 13:16-8
- See also* Canadair Limited—Board of directors; Government expenditures—Value for money auditing

Public Service Commission, L'Esplanade Laurier office space, 2:31**Public Works Department**

- Auditor General report, 1982-1983, 2:7-44; 3:4-27; 4:5-54
- Expenditures beyond mandate, 1:26-7
- Leases
 - Costs resulting from deficient wording of Vancouver lease, 2:10, 12-3
 - List requested, 2:26
 - See also* Centennial Towers
- Office space rental, 1:13
- See also* Centennial Towers; Government contracts, purchases, etc.—Treasury Board guidelines; Government Departments, boards, agencies and commissions—Office space; Harbourfront Corporation; Organizations/individuals appearing

Regional Economic Expansion Department (DREE)

- Auditor General report, 1982-1983, 12:4-29; 13:4-22; 14:7-34

Regional Economic Expansion Department (DREE)—Cont.

- Loan guarantees
 - Central Trust Company dealings, 14:12, 30
 - New Brunswick, defaults, 13:4-5
 - See also* Gestion Bellefeuille/Tony's Barbecue; Motel Boudreau Limitée; Riviera Motel—Auction

Regional Industrial Expansion Department (DRIE)

- Annual report to minister, 13:22
- See also* Organizations/Individuals Appearing—Regional Economic Expansion Department; Riviera Motel

Regulatory reform, 1:28-30**Reports to House**

- First, Auditor General report, 1982-1983, 6:3-5
- Second, Public Works Department, Auditor General report, 1982-1983, 8:3-6
- Third, Parks Canada, Auditor General report, 1982-1983, 10:3-4
- Fourth, order of reference, 14:3
- Fifth, Auditor General report, timetable, 14:3-4
- Sixth, Regional Economic Expansion Department, Auditor General report, 1982-1983, 15:4-7

Revenue Department *see* Organizations/Individuals

- Appearing—Regional Economic Expansion Department

Rhude, Mr. Henry (Central Trust Company)

- Regional Economic Expansion Department, Auditor General report, 1982-1983, 14:5, 7-13, 16-23, 25, 30-2

Ritchie, Mr. Gordon (Regional Industrial Expansion Department)

- Regional Economic Expansion Department, Auditor General report, 1982-1983, 12:3, 5-17, 21-8; 13:3-6, 10-4, 19, 22

Riviera Motel, Tracadie, N.B., DREE loan guarantee, negligence

- Additional loan guarantee requests, 13:11; 14:8
- Appraisal of property, 12:12-4
- Auction
 - Advertising, 14:30, 34
 - Central Trust Company failure to fulfill agreement, 14:14-8
 - DREE loan officer role, etc., 12:10-2, 14-8, 26-8; 13:20-1; 14:14-5, 26-8
 - Legality, 12:10-1; 14:10-1, 18-9, 22-3
 - Selling price, \$200, 14:22-4
- Auditor General report, 12:4-5; 13:14-5; 14:10-2, 14, 16
- Breaux remarks, 12:19-22
- Central Trust Company
 - Loan, consultations/monitoring, McArdle role, 12:8-10, 24-6; 12A:1-10; 14:8-10, 12-3, 17-8, 20, 24, 29
 - Loan, solicitor, 12:16-7; 14:8, 19-20
 - See also above* Auction

- Chattels of motel, disposal, 14:12, 15-6, 25
- Cohen, H. Reuben, involvement, 13:7
- Construction of addition to motel, 13:6
- Debenture agreement, 13:9-10
- Disciplinary action *re* DREE officials, 13:18-9; 14:32-4
- Dye remarks, 1:13
- Judgements registered against borrower, 14:9-11, 21, 25
- Legal advice, 12:25-6, 28, 13:11-3; 14:25-7, 33
- Minister not informed, 13:22; 14:18
- Moore, Robert, involvement, 13:7
- Mortgage, 12:23-4; 13:7-9; 14:21-2, 27-8
- New Brunswick government position, 12:18-20, 22-3; 14:29-30
- Payments, 13:13-4
 - Civil action to recover, 14:29
- Purchase offer, \$625,000, 13:9
- Regional Industrial Expansion Department position, 12:5-7; 13:16-8; 14:26-7
- Royal Canadian Mounted Police investigation, 1:34; 13:15-6

Riviera Motel, Tracadie, N.B., DREE loan...—*Cont.*

Sale of property through real estate agent, 14:30

Standard Investments Ltd., relationship, 13:6-8; 14:30-2

Royal Architectural Institute of Canada (RAIC) *see* Government contracts, purchases, etc.—Competition**Royal Canadian Mounted Police (RCMP)** *see* Riviera Motel**Small Craft Harbours Branch**, office space, 4:17**Solicitor General Department** *see* Centennial Towers;

Organizations/individuals appearing—Public Works Department

Special Employment Initiatives Program *see* Canada Post Corporation—Construction**Standard Investments Ltd.**

Shareholders, 14:32

See also Riviera Motel**Statistics Canada**, clerical staff, 1:12**Teschke, Mr. W.R.** (Regional Industrial Expansion Department)

Regional Economic Expansion Department, Auditor General report, 1982-1983, 13:3, 5, 7-8, 10, 15-9, 22; 14:5, 15, 17-8, 24, 26-30, 32-4

Tony's Barbecue *see* Gestion Bellefeuille**Transport Department** *see* Canadian Coast Guard**Treasury Board**

Office space, relocation, 2:30-1

See also Centennial Towers—Submission; Government contracts, purchases, etc.; National Parks—Steveston Cannery;

Organizations/individuals appearing—Parks Canada

Unemployment insurance

Fraud, prevention, 1:10

Overpayments, deterrence, 1:10

Value for money audit *see* Canadair Limited—Audit; Government expenditures**von Finckenstein, Mr. K.** (Regional Industrial Expansion Department)

Regional Economic Expansion Department, Auditor General report, 1982-1983, 12:3, 10-2, 17-8, 25-6; 13:3, 5-10, 12, 20; 14:5, 15-6, 18-9, 23, 26, 30

Warren, Mr. R. Michael (Canada Post Corporation)

Canada Post Corporation, Auditor General reports, 1981-1982 and 1982-1983, 5:3, 8-14, 17-30, 35-9

Wilson, Mr. A.D. (Public Works Department)

Public Works Department, Auditor General report, 1982-1983, 2:3, 26, 30, 33-4, 40, 43; 3:10-5, 18, 20-2; 4:19-20, 24, 26-8

Yanakis, Mr. Antonio (L—Berthier—Maskinongé—Lanaudière)

Canada Post Corporation, Auditor General reports, 1981-1982 and 1982-1983, 5:34-6

Government programs, evaluation systems, Auditor General report, 1982-1983, 10:39-40

Procedure, agenda and procedure subcommittee, establishing, M., 1:6

Procedure, organization meeting in relation to S.O. 69 (2), 1:6

Young, Mr. D.M. (Auditor General Office)

Parks Canada, Auditor General report, 1982-1983, 6:6, 19, 22-3; 7:6-8, 14, 19-23, 25



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

BINDING SECT. AUG 7 1985

